



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
KORPORACE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN SELECTED CORPORATION AND PROPOSALS
FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Kolmanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Lenka Kolmanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce – z odborné literatury vybrat metody externích a interních analýz (včetně prezentace teoretických přístupů různých autorů) tak, aby bylo možné vypracovat komplexní analýzu. Při výběru akceptovat specifika korporace a oboru podnikání.

Analýza problému a současného stavu – analyzovat vhodně vybranými metodami externích a interních analýz vybranou korporaci a formulovat závěry plynoucí z výsledků analýz.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení – na základě závěrů z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i specifikům oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření, jejichž realizace by umožnila zlepšení zjištěného stavu.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami (například SWOT analýza, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, vybrané metody finanční analýzy) provést analýzu Zemědělského družstva Kunžak.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Zemědělského družstva Kunžak i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a kol. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. komplet. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce hodnotí ekonomickou situaci Zemědělského družstva Kunžak prostřednictvím vybraných interních a externích analýz s přihlédnutím ke specifikům oboru. Teoretická část vysvětluje pojmy a uvádí vzorce, které jsou klíčové pro další části práce. V analytické části je nejprve představena společnost, poté jsou provedeny jednotlivé analýzy. Na jejich základě jsou formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení ekonomické situace společnosti.

Abstract

The master's thesis discusses economical situation of the Agricultural Cooperative Kunžak using selected internal and external analyses, considering specifics of the discipline. The theoretical part explains terms and there are listed formulas which are necessary for next parts of the thesis. In the analytical part the company is presented and then particular analyses are made. Based on the analyses, proposals and recommendations for improvement of economical situation of the company are formulated.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, finanční analýza, SWOT analýza, zemědělství

Keywords

SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis, SWOT analysis, agriculture

Bibliografická citace

KOLMANOVÁ, Lenka. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119473>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné připomínky, rady a čas, který si vždy vyčlenila. Mé poděkování patří také hlavní ekonomce ZD Kunžak za poskytnutí potřebných informací. Děkuji také rodině za trpělivost a podporu po dobu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Oborová specifikta ve struktuře a obsahu aktiv	14
2.1.1 Oběžná aktiva	14
2.1.2 Dlouhodobý majetek	15
2.2 Analýza vnějšího okolí korporace	16
2.2.1 SLEPTE analýza	17
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	18
2.3 Analýza vnitřního okolí korporace	22
2.3.1 Finanční analýza	22
2.4 SWOT analýza	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1 Základní informace o společnosti	33
3.2 SLEPTE analýza	38
3.2.1 Sociální faktory	38
3.2.2 Legislativní faktory	40
3.2.3 Ekonomické faktory	42
3.2.4 Politické faktory	44
3.2.5 Technologické faktory	46
3.2.6 Ekologické faktory	47
3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	48
3.3.1 Rivalita podniku v rámci odvětví	48
3.3.2 Hrozba nově vstupujících firem	49
3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů	49

3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	50
3.3.5	Hrozba substitutů	51
3.4	Finanční analýza.....	54
3.4.1	Bonitní modely	54
3.4.2	Bankrotní modely	55
3.4.3	Analýza absolutních ukazatelů	58
3.4.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	69
3.5	SWOT analýza	81
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	85
4.1	Doporučení.....	85
4.1.1	Poskytování nevyužívaného traktoru k pronájmu	85
4.1.2	Navýšení počtu chovaných vepřů	85
4.1.3	Nevyužitý komplex budov	86
4.1.4	Přímý prodej - akce	86
4.2	Návrhy.....	87
4.2.1	Změna organizační struktury	87
4.2.2	Využití skleníků	89
4.2.3	Efektivnější využití prostoru jídelny a motivace zaměstnanců	91
4.3	Vliv doporučení a návrhů na faktory plynoucí ze SWOT analýzy, přínosy	92
5	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	103
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	104

SEZNAM PŘÍLOH.....	105
--------------------	-----

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení“. Výběr tématu byl ovlivněn vzniklou možností aplikace různých metod, které mě po celé studium na vysoké škole doprovázely. Pro vypracování diplomové práce jsem zvolila Zemědělské družstvo Kunžak (dále jen ZD Kunžak), jelikož mám od malička k zemědělství a přírodě velice kladný a blízký vztah. Zemědělské družstvo se nachází na vesnici, ve které žiji celý život. ZD Kunžak jsem pro svou diplomovou práci vybrala také proto, abych podrobněji poznala dané odvětví, především pak hrozby, které jsou s ním spojeny. Dalším důvodem bylo mé působení ve firmě v minulých letech. Vykonávala jsem zde odbornou praxi, při které jsem byla seznámena s aktivitami společnosti a také s prostory – ať už přímo v areálu ZD Kunžak či v přilehlých obcích.

Zemědělství je velice důležitým oborem, jelikož má nezastupitelnou funkci při produkci potravin (1, s. 3). V České republice se nejvíce pěstují okopaniny, obilniny, olejnin. Z živočišné produkce se nejvíce na našem území chová skot a prasata (1, s. 2). V současné době vzrůstá také trend, kdy se zemědělské produkty používají jako vstupní suroviny v nepotravinářské výrobě. Zemědělská produkce představuje obnovitelné zdroje, které mohou být vstupem do výroby například v chemickém či energetickém průmyslu (1, s. 3).

Zemědělské odvětví je pro svět velice významné i z hlediska jeho působení na celkovou biosféru, úrodnost půdy či ovzduší. Zemědělství se vyznačuje mnoha specifickými aspekty, některé z nich mohou být zároveň také hrozbou. Hlavní výrobní vstupy představují biologická aktiva, jejichž vývoj nelze příliš ovlivňovat – zejména pak nelze ovlivnit rychlost výrobního procesu. Na zemědělskou činnost nejvíce působí klimatické změny, které nelze žádným způsobem ovlivnit. Další hrozbu představuje kolísavost a obtížná předvídatelnost vývoje výkupních cen a cen vstupů. Zemědělství je odvětvím velice rizikovým, avšak pro život naprosto nepostradatelným. I přes všechna úskalí lze hospodařit úspěšně, efektivně a se ziskem.

V první části diplomové práce je uveden hlavní cíl a cíle dílčí. Dále jsou vymezeny konkrétní metody, které pro zpracování zvoleného tématu použiji. V rámci teoretických

východisek jsou definovány pojmy či vzorce, které jsou potřebné pro vypracování dalších částí práce. Vycházejí zejména z knižních publikací.

Druhá část nejprve uvádí základní informace o společnosti. Dále obsahuje vybrané metody analýz interního a externího prostředí podniku. Pro posouzení ekonomické situace společnosti byla zvolena SLEPTE analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil a vybrané ukazatele finanční analýzy (konkrétněji bonitní, bankrotní modely, absolutní a poměrové ukazatele). Důvody zvoleného pořadí u ukazatelů finanční analýzy jsou vymezeny v úvodu kapitoly finanční analýzy. V závěru externích a interních analýz je uvedeno jejich shrnutí. Analytickou část zakončuje SWOT analýza.

Prostřednictvím výsledků z jednotlivých analýz bude v poslední části práce splněna další část hlavního cíle – doporučení a návrhy na zlepšení ekonomické situace zvolené korporace. V závěru bude shrnut vliv doporučení a návrhů na jednotlivé oblasti SWOT analýzy.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je vhodně zvolenými metodami (například SWOT analýza, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, vybrané metody finanční analýzy) provést analýzu Zemědělského družstva Kunžak. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Zemědělského družstva Kunžak i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Dílčí cíle:

- vymezit teoretická východiska práce, která jsou potřebná pro zpracování dalších částí diplomové práce,
- seznámení se se společností a se specifiky oboru,
- sběr dat pro účely vyhotovení jednotlivých analýz.

Metody:

Pro potřeby analýzy vnějšího prostředí je využita **SLEPTE analýza**, která zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory ovlivňující společnost.

Dále jsou pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** identifikovány příležitosti a hrozby v konkurenčním prostředí.

Interní prostředí je analyzováno prostřednictvím vybraných ukazatelů **finanční analýzy**.

Závěry z vyhotovených analýz skrze silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby shrnuje **SWOT analýza**.

V práci je využita také metoda **komparace**, a to konkrétně v části zabývající se finanční analýzou, kde jsou v rámci jednotlivých vybraných ukazatelů porovnávány roky 2013 – 2017. Některé z ukazatelů jsou porovnávány také s odvětvovými hodnotami.

Použitím **indukce** budou stanoveny obecné závěry ze zjištěného stavu.

S pomocí **dedukce** budou z obecných závěrů vyvozovány konkrétní návrhy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce obsahují skutečnosti, které jsou klíčové pro vypracování dalších částí diplomové práce. Vychází zejména z knižních publikací, jsou přizpůsobena společnosti a jejímu oboru podnikání.

2.1 Oborová specifika ve struktuře a obsahu aktiv

Zemědělské podniky ke své činnosti využívají řadu aktiv, které jsou obvyklé i pro spoustu dalších společností podnikajících v jiném odvětví (budovy, stroje, zásoby materiálu, pohledávky, závazky, peníze). Specifickými aktivy pro zemědělství jsou živé organismy (zvířata a rostliny), které jsou předmětem, prostředkem i výstupem zemědělské činnosti. Na rozdíl od ostatních odvětví zde mají významné postavení pozemky zejména z hlediska jejich využití pro rostlinnou výrobu. Bez půdy by zemědělský podnik nebyl schopen vykonávat svou podnikatelskou činnost. Při pěstování je rozhodující kvalita půdy, která souvisí s lokalizací podniku (2, s. 37). Závisí také na nadmořské výšce (1, s. 14). Charakteristický pro zemědělskou výrobu je i přechod meziproduktů z rostlinné do živočišné výroby a naopak (krmivo, organická hnojiva vyprodukovaná zvířaty) (1, s. 15).

2.1.1 Oběžná aktiva

Do nedokončené výroby se zahrnují jednoleté rostliny, které bývají zasévány buď na podzim a sklizeny v následujícím roce (ozimy), nebo jsou v témže roce zasety i sklizeny. U dvouletých dochází ke sklizni až ve druhém roce od zasetí (spíše léčivé byliny). Účtuje se souvztažně s účtem změny stavu nedokončené výroby (2, s. 70 – 71).

Ve stádiu zralosti jsou oběžná aktiva v podobě vypěstovaných plodin sklizena. Sklizní jsou přerušeny životní procesy aktiva a vzniká hotový výrobek. Pokud se jedná o rostliny pěstované z důvodu sklizení plodů, listů, dřeva (bez ukončení života rostliny), za dokončené aktivum se považují ve fázi plné plodnosti (2, s. 38). Účtuje se souvztažně s účtem změny stavu vlastní výroby.

Pro zvířata neexistuje kategorie nedokončené výroby, jelikož je velice obtížné určit moment zralosti zvířete. Sele se například prodává v závislosti na konkrétní poptávce v různém stáří i váze (2, s. 50).

Z živočišné produkce lze do oběžných aktiv zařadit mladá zvířata, zvířata ve výkrmu (prodej masa a kůže) a plemenná a užitková dospělá zvířata, která nesplňují parametry pro zařazení do dlouhodobého majetku. Účtují se sem jak nakupovaná zvířata, tak zvířata z vlastního chovu. Příchovky, přírůstky a úbytky zvířat jsou účtovány na změnu stavu zvířat (2, s. 54).

2.1.2 Dlouhodobý majetek

Do dlouhodobých aktiv se v rámci rostlinné výroby řadí trvalé porosty (2, s. 38). V živočišné výrobě se jedná o dospělá zvířata - základní stádo či dospělá zvířata k hospodářskému využívání (2, s. 38). Základním stádem se rozumí zvířata chovaná za účelem dosahování dlouhodobých efektů po dobu delší než jeden rok (2, s. 47). Jedná se o dospělá chovná a plemenná zvířata, která na základě dalších užitných vlastností zabezpečují i reprodukci chovu (2, s. 123).

Shrnutí: dospělá zvířata jsou do dlouhodobých aktiv přerazována (zařazována v případě koupě) tedy ve chvíli, kdy poskytují účetní jednotce dlouhodobé užitky (2, s. 46). Užitky se rozumí narozená mláďata, mléko, chlévská mrva či jiné hospodářské užití (2, s. 39). U zvířat vzniká tato situace dosažením rozmnožovací schopnosti nebo určitým stádiem březosti (skot) (2, s. 38). Zvířata se odepisují po předpokládanou dobu přinášení užitků. Tato doba se odvíjí od chovatelských záměrů, technologií chovu a ostatních ekonomických zřetelů. Mohou být odepisovány individuálně nebo skupinově. Individuální odepisování je vhodné především v menších chovech při vysoké hodnotě zvířete či například v případě dostihových koní a tažných zvířat (2, s. 46). Poté, co přestane zvíře přinášet užitek, bývá prodáno či poraženo (2, s. 39).

Užitky související se zemědělskou výrobou mohou mít dlouhodobý efekt:

- plození dalších generací zvířat a rostlin,

- užitek vznikající během biologického života aktiv umožněný schopností regenerace živých organismů (např. sběr listů) a ostatními přirozenými vlastnostmi biologických aktiv spojenými s jejich biologickými funkcemi (produkce mléka).

Jednorázový efekt vzniká po skončení produkčního cyklu:

- prodej živého zvířete či vypěstovaných rostlin,
- prodej po ukončení biologického života rostliny – tedy prostřednictvím přeměny na zemědělský výrobek v momentu sklizně (2, s. 37 - 38).

2.2 Analýza vnějšího okolí korporace

Dále je nutné uvést, co se rozumí pod pojmem okolí podniku. Okolí podniku se rozděluje na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí se spojuje s faktory, které působí uvnitř podniku, vnější okolí je tvořeno makrookolím a mikrookolím. V makrookolí působí na podnik síly, které nelze ovlivnit. Co se týče mikrookolí, zde může podnik svůj vliv uplatnit.

Znalost okolí podniku je stěžejní pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost přizpůsobit se okolí,
- využití příležitostí pro ovlivňování okolí (3, s. 93).

Tato kapitola pojednává o **vnějším okolí** podniku, vnitřní okolí je rozebíráno v dalších kapitolách. Vnější okolí je představováno zejména následujícími faktory:

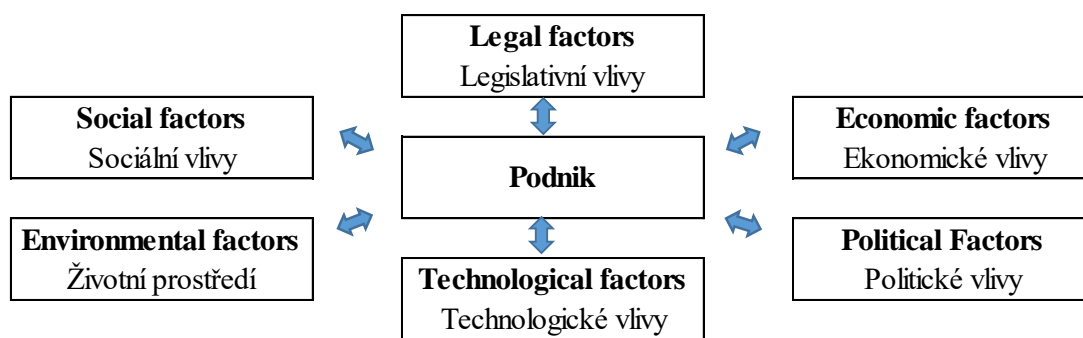
- **odvětvím:** podniky vykonávají svou podnikatelskou činnost v rámci určitého odvětví, které ovlivňuje jejich chování,
- **lokálním okolím:** každý podnik je umístěn v určitém prostoru, který je něčím charakteristický,

- **národním okolím:** lze sem zařadit například charakter a stabilita vlády, právní prostředí, ekonomická situace, sociálně-ekonomický charakter,
- **globálním okolím:** je zapotřebí přihlížet i k procesům globalizace světové ekonomiky, které působí na všechny země (3, s. 95 - 96).

Pro potřeby diplomové práce byly pro analýzu vnějšího okolí použity SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se využívá k rozboru faktorů vnějšího prostředí, které by v budoucnosti mohly pro danou společnost představovat příležitosti nebo hrozby. Analýza je zaměřena na faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické (4, s. 179).



Obr. 1: SLEPTE analýza (Vlastní zpracování dle (5))

Sociálními faktory se rozumí především demografické charakteristiky jako například věková struktura, velikost populace, etnické rozložení či pracovní preference. Do této skupiny se řadí také sociálně-kulturní aspekty – životní úroveň obyvatelstva. Další oblastí je dostupnost pracovní síly, zde je důležitá dostupnost zaměstnanců s určitými dovednostmi a vzděláním. K tomu se váže samotná existence vzdělávacích institucí. Zkoumají se i makroekonomické charakteristiky (míra nezaměstnanosti) (4, s. 179).

Legislativní faktory představují existenci mnoha zákonů, vyhlášek či právních norem, které upravují podmínky pro podnikání (daňové zákony, obchodní zákoník, občanský

zákoník, regulace exportu a importu, ochrana osobního vlastnictví, zdravotní a bezpečnostní zákon) (6, s. 43).

V rámci **ekonomických faktorů** je sledován stav makroekonomické situace. Mezi základní indikátory makroekonomického okolí se řadí míra inflace, úroková míra, výše HDP, HDP na 1 obyvatele, směnný kurz i daňová politika (4, s. 179).

Politické faktory zahrnují stabilitu vlády, politickou stranu u moci, vliv politických osobností, členství země v EU (4, s. 179), (7, s. 16).

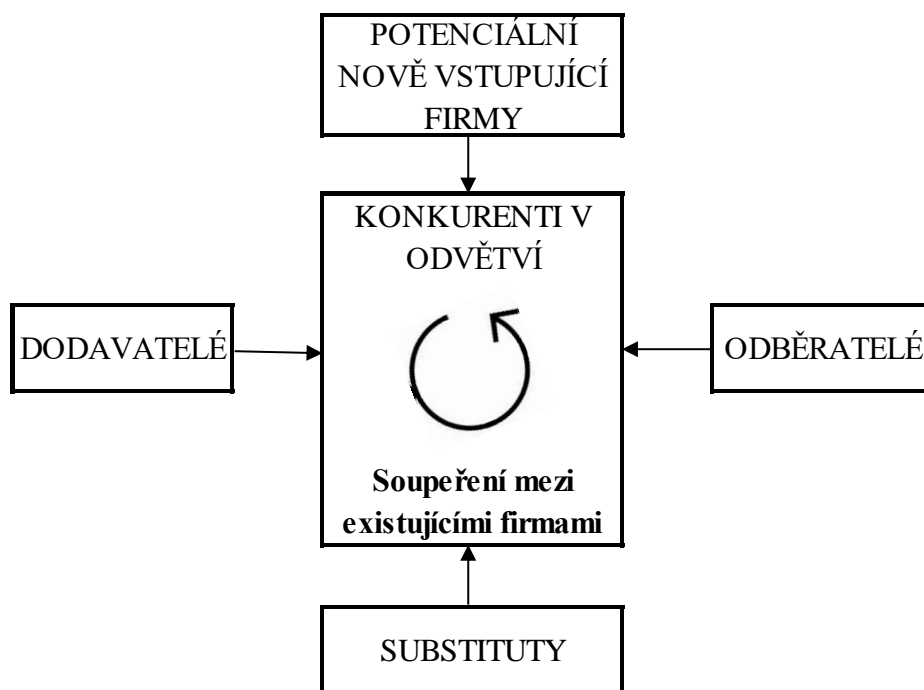
Mezi **technologické faktory** se řadí například rychlost realizace nových technologií, morálního zastarání, míra podpory vlády oblastí výzkumu (4, s. 179 - 180).

Za **ekologické faktory** se považují změny klimatických podmínek, omezení spojená s ochranou životního prostředí nebo také problémy plynoucí z čerpání neobnovitelných zdrojů energie (6, s. 48).

SLEPTE analýza je známá také jako PESTLE, STEPLE analýza (4, s. 179).

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem analýzy oborového okolí podniku.” (4, s. 191) Cílem modelu je stanovení příležitostí či hrozeb, které působí v konkurenčním prostředí podniku, přičemž je nutné se soustředit na ty, které mají pro daný podnik největší význam a mohou být nějakým způsobem ovlivněny strategickými rozhodnutími manažerů (7, s. 47). Úroveň konkurence je ovlivněna pěti konkurenčními silami, jimiž jsou vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba nově vstupujících firem, hrozba substitutů a rivalita podniku v rámci odvětví (8, s. 3 - 4).



Obr. 2: Porterův model 5 konkurenčních sil (Vlastní zpracování dle (8, s. 4))

Rivalita podniku v rámci odvětví

Tato konkurenční síla vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky, které se nacházejí uvnitř konkurenčního okolí. V rámci konkurenčního boje se využívají různé nástroje, které zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály a podobně (7, s. 49).

Dochází-li k vysoké rivalitě mezi stávajícími podniky, vzniká cenová konkurence, která limituje ziskovost (9, s. 19). Rivalita se zvyšuje, jestliže dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje – podniky mohou dosáhnout vyššího podílu na trhu jen na úkor konkurentů (4, s. 192).

Hrozba nově vstupujících firem

Nově vstupující podniky do odvětví přinášejí novou kapacitu, snahu zajištění si určitého podílu na trhu a často také značné zdroje. Následkem toho může dojít ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti (8, s. 7).

Hrozba, která plyne z možnosti vstupu nového konkurenta do odvětví, závisí na vstupních i výstupních bariérách. Ohrožení sílí, pokud jsou vstupní bariéry nízké a

výstupní vysoké. V případě nízkých vstupních bariér je pro konkurenci jednoduché vstoupit na trh. To ohrožuje ziskovost podniku. Problémem se stává opuštění trhu, kdy následuje stav nadvýroby a nízké výnosy pro všechny společnosti v odvětví (4, s. 192).

Porter uvádí ve své knize šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- **úspory z rozsahu:** jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za dané období. Úspory z rozsahu potenciální nově vstupující firmy donucují buď k tomu, aby vstoupily na trh s velkým rozsahem výroby a riskovaly silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítily tak cenové znevýhodnění (8, s. 7),
- **diferenciace produktu:** spočívá ve vybudované věrnosti zákazníků stávajícím firmám. Zákazníci jsou loajální známým léty ověřeným značkám. Věrnost zákazníků závisí na minulé reklamě, poskytnutém servisu, rozdílnosti v produkci. Nově vstupující firmy tedy musí při vstupu na trh nejprve vynaložit vysoké výdaje, aby zákazníky nalákaly na své produkty (8, s. 9),
- **kapitálová náročnost:** je vyjádřena vysokými počátečními investicemi, a to například do výrobních zařízení, zásob, krytí ztrát nebo také získání důvěry zákazníka (8, s. 9 - 10),
- **přechodové náklady:** rozumí se jimi jednorázové náklady, které vznikají kupujícímu v rámci přechodu od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Může jít například o náklady na přeškolení zaměstnanců, o náklady na nákup dalšího doplňkového zařízení nebo také o náklady spojené s otestováním a zhodnocením nového zdroje (8, s. 10),
- **přístup k distribučním kanálům:** spočívá v potřebě zajištění distribuce vlastní produkce. Distribuční kanály jsou již zásobovány stávajícími firmami, proto nově vstupující firmy musí přimět tyto kanály k přijetí jejich produktů cenovými průlomů, které ovšem snižují zisk (8, s. 10),
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu:** zavedené firmy mohou disponovat různými zvýhodněními v nákladech, kterých nemohou nově

vstupující firmy dosáhnout. Jedná se například o know how produktu, výhodnou polohu podniku nebo také o výhodné smluvní dohody o dodávkách předpokládaného množství surovin v době, kdy byla nižší poptávka, tedy i nižší ceny (8, s. 11),

- **vládní politika:** vláda má pravomoc limitovat či zamezit vstup do odvětví pomocí různých nástrojů. Jde o udělování licencí, omezení přístupu k surovinám, závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy (8, s. 13).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé se mohou stát hrozbou pro podnik v případě jejich rostoucí moci při vyjednávání podmínek. Požadují nižší ceny, lepší kvalitu a více služeb. To vede následně ke snižování zisku podniku (4, s. 192). Tato situace může nastat například, existuje-li málo zákazníků, kteří nakupují velká množství nebo také v případě, že se obor skládá z velkého počtu malých podniků, kteří disponují malou vyjednávací silou (7, s. 54).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud mají dodavatelé vysokou vyjednávací sílu, vzniká jim možnost zvyšovat ceny a snižovat kvalitu nabízeného zboží či služeb. Daná situace působí jako hrozba, jelikož opět vede k poklesu zisku podniku (9, s. 22). Vyjednávací síla dodavatelů roste, jestliže výstupy, které nabízejí, jsou hlavními vstupy dané společnosti a mají málo substitutů (4, s. 193).

Hrozba substitutů

Pojem substituty označuje podobné produkty, které slouží ke shodným účelům. Vzniká zde tedy hrozba zastupitelnosti daného statku (9, s. 192). Dojde-li ke snížení cen či zvyšování kvality substitutů, vzroste po nich poptávka. Podnik je nucen omezit cenu produktu, čímž se snižuje jeho zisk. Velikost hrozby substitutů ovlivňují náklady na přechod k substitutům (7, s. 50 – 51).

2.3 Analýza vnitřního okolí korporace

Vnitřní okolí je definováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na řízení podniku (3, s. 94).

2.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza se používá nejen ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti, ale také za účelem vyhodnocení úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (10, s. 17), (11, s. 9). Jedná se o systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena zejména v účetních výkazech společnosti (11, s. 9). Základní informace pro finanční analýzu poskytují výkazy, které jsou určeny zejména externím uživatelům, jsou tedy veřejně dostupné (11, s. 21). Rozumí se jimi rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce (10, s. 18). Lze z nich zjistit stav a strukturu majetku, zdroje krytí, informace o peněžních tocích i o tvorbě a užití výsledku hospodaření. Podrobnější informace lze získat z vnitropodnikových výkazů firmy, které jsou sestavovány v častějších intervalech, a to na základě vnitřních potřeb každé firmy (11, s. 21). Finanční analýza slouží k odhalení, zda má podnik vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen včas splatit své závazky či zda využívá svá aktiva efektivně (10, s. 17).

Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro strategické i taktické rozhodování o investicích a financování (12, s. 46). Tyto poznatky jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale také investorů, státních institucí, obchodních partnerů, konkurentů, zaměstnanců, auditorů, burzovních makléřů či odborné veřejnosti (10, s. 17).

Bonitní modely

Bonitní modely jsou sestavovány na základě různých kombinací účelově vybraných finančních ukazatelů. Ty jsou východiskem pro výpočet konečného integrálního bonitního koeficientu, který bývá vyjadřován zejména jako součet vážených hodnot. Každý bonitní model má stanovené intervaly, ve kterých je společnost různě kvalitativně hodnocena (13, s. 283). Pro účely diplomové práce byl zvolen Kralickův Quicktest.

Kralickův Quicktest

Tato bonitní metoda je založena na soustavě čtyř rovnic, pomocí nichž je hodnocena situace v podniku. První dvě rovnice vyjadřují finanční stabilitu firmy, druhé dvě hodnotí výnosovou situaci podniku (11, s. 86). Vypočteným výsledkům se přidělí bodová hodnota dle následující tabulky:

Tab. 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu (Vlastní zpracování dle (11, s. 86))

Ukazatele	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Samotné hodnocení společnosti je provedeno ve třech krocích. Nejprve se zanalyzuje finanční stabilita, a to pomocí součtu bodové hodnoty R1 a R2 vyděleného 2. Dále se zhodnotí výnosová situace součtem bodové hodnoty R3 a R4 děleným 2. Na závěr se zhodnotí celková situace, která se vypočítá součtem bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace děleným 2 (11, s. 86).

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}}$$

Vzorec 1: Kralickův Quicktest (Vlastní zpracování dle (11, s. 86))

Výsledky hodnot, které se pohybují nad úrovní 3 signalizují, že se jedná o bonitní firmu. Hodnoty v rozmezí od 1 do 3 představují šedou zónu a hodnoty nižší než 1 znamenají potíže ve finančním hospodaření podniku (11, s. 86 – 87).

Bankrotní modely

Bankrotní modely by měly předvídat finanční problémy nebo dokonce varovat před blížícím se bankrotem (14, s. 83). Pro účely diplomové práce byly vybrány Altmanův model a Model IN05.

Altmanův model

Altmanův model je založen na součtu hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. Jeho cílem je odhalení bankrotujících firem (11, s. 78). V podmínkách České republiky se doporučuje využít verzi ukazatele pro rozvojové trhy v podobě Z-skóre.

$$Z = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

X_1 = čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 = zadržené zisky/aktiva celkem

X_3 = EBIT/aktiva celkem

X_4 = účetní hodnota VK/účetní hodnota závazků

Vzorec 2: Altmanův model – Z-skóre pro rozvojové trhy (Vlastní zpracování dle (11, s. 78))

Pokud je Z vyšší než 2,6, je finanční situace společnosti uspokojivá. Hodnota indexu v rozmezí 1,1 – 2,6 signalizuje šedou zónu. Výsledek pod hranicí 1,1 vyjadřuje výrazné finanční problémy a možnost bankrotu (11, s. 79).

Model IN – Index důvěryhodnosti

Index navržený manžely Neumaierovými hodnotí finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Do výpočtu jsou zahrnuty poměrové ukazatele (zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity), jimž je přidělena váha, která je váženým průměrem hodnot daného ukazatele v odvětví (11, s. 79). V roce 2002 byla provedena modifikace do podoby IN01. Poslední úpravou vznikl model IN05, jehož výsledek lze zjistit prostřednictvím následující roviny.

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \\ + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva celkem}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{kr. závazky} + \text{kr. bank. úvěry})}$$

Vzorec 3: Model IN05 (Vlastní zpracování dle (11, s. 81))

Při výsledném indexu nad 1,6 vytváří společnost hodnotu. V případě hodnoty nižší než 0,9 podnik hodnotu netvoří. Mezi hranicemi těchto hodnot se nachází šedá zóna (11, s. 81).

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele slouží k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent. Do této skupiny ukazatelů lze zařadit horizontální analýzu, která spočívá v porovnávání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti (10, s. 71).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec 4: Horizontální analýza – absolutní změna (Vlastní zpracování dle (10, s. 71))

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{absolutní změna} * 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec 5: Horizontální analýza – % změna (Vlastní zpracování dle (10, s. 71))

Druhou často využívanou analýzou je vertikální analýza, která se zabývá vyjádřením jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně tvořící 100 %. Základnou se u rozvahy rozumí výše aktiv či pasiv, u výkazu zisku a ztráty celkové výnosy či náklady (10, s. 71).

Poměrové ukazatele

Analýza pomocí poměrových ukazatelů umožňuje rychlý přehled o finanční situaci podniku. Vzorce jsou sestavovány jako poměry různých položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash flow (10, s. 87). K poměrovým ukazatelům lze zařadit ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity (11, s. 44).

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. V čitatelích ukazatelů likvidity se objevují majetkové složky s různou dobou likvidnosti dle potřebné míry jistoty. Do čitatele se dosazuje to, čím je možné platit, ve jmenovateli figuruje to, co je nutno zaplatit (10, s. 93).

a) Ukazatel běžné likvidity – likvidita III. stupně

Ukazatel běžné likvidity odráží schopnost podniku uspokojit své věřitele v případě, že by v daném okamžiku proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Čím vyšší je výsledek běžné likvidity, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (11, s. 56).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 6: Běžná likvidita (Vlastní zpracování dle (11, s. 55 - 56))

Doporučené hodnoty se pohybují od 1,5 do 2,5 (11, s. 56).

b) Ukazatel pohotové likvidity – likvidita II. stupně

Ukazatel je založen na myšlence vyloučení nejméně likvidních aktiv z oběžných aktiv. Od oběžných aktiv se tedy v čitateli odečtou veškeré zásoby (12, s. 104 – 105).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 7: Pohotová likvidita (Vlastní zpracování dle (11, s. 55 - 56))

Hodnoty pohotové likvidity by se měly pohybovat mezi 1 a 1,5. Při poměru menším než 1 se doporučuje prodávat zásoby. Vyšší hodnoty jsou pro věřitele příznivé. Pro akcionáře a vedení podniku jsou vyšší hodnoty negativním jevem (11, s. 56).

c) Ukazatel okamžité likvidity – likvidita I. stupně

Do vzorce vstupují jen nejlikvidnější položky oběžných aktiv. V čitateli se uvádí pohotové platební prostředky, čímž se rozumí peníze v hotovosti a peníze na

bankovních účtech. Krátkodobé dluhy zahrnují i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (11, s. 55).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Vzorec 8: Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování dle (11, s. 55))

Doporučené hodnoty v České republice oscilují mezi 0,6 a 1,1 (11, s. 55).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (10, s. 100). Ukazatele vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (12, s. 98). Pro tyto ukazatele je typické, že se v čitateli vyskytuje vždy určitá forma výsledku hospodaření, ve jmenovateli se používají tržby či druh kapitálu. Ukazatele by měly mít rostoucí trend (11, s. 58).

a) Rentabilita aktiv - ROA

Ukazatelem lze vyjádřit výkonnost podniku, odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroj financování (11, s. 59).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Vzorec 9: ROA (Vlastní zpracování dle (11, s. 59))

Celkovým vloženým kapitálem se rozumí položky, které se vykazují na straně aktiv rozvahy, tedy celková aktiva. V čitateli lze použít EBIT (provozní výsledek hospodaření) v okamžiku porovnávání podniků s rozdílným daňovým prostředím a úrokovým zatížením. V případě užití čistého zisku (EAT) jde o klasickou interpretaci rentability, poměrují se vložené prostředky se ziskem a se zhodnocením cizího kapitálu, nezáleží na zdroji financování (11, s. 59).

b) Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Ukazatel představuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (10, s. 103). ROE vypovídá o tom, zda je kapitál investorů reprodukován s intenzitou, která odpovídá riziku investice.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 10: ROE (Vlastní zpracování dle (11, s. 60))

V případě čitatele je možné využít stejnou interpretaci jako u ukazatele ROA. Do jmenovatele je dosazena položka vlastního kapitálu z rozvahy (11, s. 60).

c) Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb (11, s. 62).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 11: ROS (Vlastní zpracování dle (11, s. 62))

V praxi lze v čitateli počítat buď s čistým ziskem v případě vyjádření ziskové marže, nebo s hodnotou EBITu. Druhá varianta je vhodná pro srovnávání podniků s proměnlivými podmínkami. Do jmenovatele se dosazují tržby, které vyjadřují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období, někdy dokonce i výnosy (12, s. 100).

d) Rentabilita celkového investovaného kapitálu – ROCE

Výsledek ukazatele ROCE zobrazuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti, která jsou financována vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem (11, s. 60). ROCE vypovídá o tom, jakého provozního hospodářského výsledku podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli (12, s. 98).

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Vzorec 12: ROCE (Vlastní zpracování dle (11, s. 59))

Do jmenovatele vstupují dlouhodobé dluhy, které zahrnují emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Čítatel je na stejném principu jako u ukazatele ROA (11, s. 59).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou ukazateli rizika, které podnik podstupuje při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vhodný poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je velice obtížné nalézt. S rostoucí zadlužeností roste riziko neschopnosti splácet závazky. Je ovšem žádoucí, aby podnik vykazoval určitou míru zadlužení, jelikož je cizí kapitál levnější (10, s. 87). Používání výhradně pouze vlastního kapitálu by znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu (11, s. 64).

a) Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel představuje celkovou zadluženost. Poměrují se celkové závazky k celkovým aktivům. Je obecně známo, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (11, s. 65).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 13: Ukazatel věřitelského rizika (Vlastní zpracování dle (11, s. 65))

b) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Zobrazuje tu část aktiv, která je financována kapitálem akcionářů (11, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 14: Koeficient samofinancování (Vlastní zpracování dle (11, s. 65))

c) Ukazatel úrokového krytí

Ukazatelem se zjišťuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Hodnota by měla být nejméně trojnásobkem (11, s. 65).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 15: Ukazatel úrokového krytí (Vlastní zpracování dle (11, s. 65))

d) Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Zde platí zlaté pravidlo financování – dlouhodobý majetek má být krytý dlouhodobými zdroji. Pokud je výsledná hodnota nižší než 1, může mít podnik z důvodu nutného krytí krátkodobými zdroji problémy s úhradou závazků (10, s. 91).

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 16: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (Vlastní zpracování dle (10, s. 87))

Ukazatele aktivity

Ukazatele udávají počet obrátek daných složek zdrojů nebo aktiv či dobu obratu. Vyjadřují schopnost využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv či pasiv (11, s. 67).

a) Obrat celkových aktiv

Ukazatel představuje efektivnost využívání celkových aktiv, vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (12, s. 108). Obrat aktiv by měl mít minimálně hodnotu 1, čím vyšší, tím příznivější (10, s. 107).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Vzorec 17: Obrat celkových aktiv (Vlastní zpracování dle (11, s. 67))

b) Obrat zásob

Ukazatel podává informace o tom, kolikrát je každá položka zásob prodána a opětovně naskladněna v průběhu roku (12, s. 108).

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}$$

Vzorec 18: Obratovost zásob (Vlastní zpracování dle (11, s. 67))

c) Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Pro podnik je příznivé, pokud se obrat zásob zvyšuje a doba obratu snižuje (zrychluje) (12, s. 109).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365 \text{ dní}}{\text{obratovost zásob}}$$

Vzorec 19: Doba obratu zásob (Vlastní zpracování dle (11, s. 67))

d) Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek se zjišťuje podílem 365 dní ku obratovosti pohledávek (poměr tržeb k pohledávkám). Ukazatel informuje uživatele o tom, jak dlouho je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek, nebo-li za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Doba obratu pohledávek by měla být srovnávána se splatností faktur (11, s. 67).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365 \text{ dní}}{\text{tržby/pohledávky}}$$

Vzorec 20: Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování dle (11, s. 67))

e) Doba obratu závazků

Doba obratu závazků se vypočítá jako 365 dní vydělených podílem tržeb k závazkům. Výsledkem je údaj o rychlosti splácení závazků. Pro zachování finanční rovnováhy ve firmě je důležité, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek (11, s. 67 – 68).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365 \text{ dní}}{\text{tržby/závazky}}$$

Vzorec 21: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování dle (11, s. 67))

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavována pomocí zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory, které tvoří nebo snižují vnitřní hodnotu podniku. Příležitosti a hrozby se řadí k vnějším faktorům, které není možné ze

strany podniku příliš ovlivňovat, lze je ale identifikovat. Následující tabulka zobrazuje sestavení SWOT analýzy na základě 4 strategií (15, s. 24 – 25).

Tab. 2: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle (15, s. 25))

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Strategie SO spočívá ve využití silných stránek k dosažení příležitostí. Strategie WO využívá příležitostí k překonání slabin. Strategie SW představuje využití silných stránek k eliminaci hrozeb. Strategie WT minimalizuje slabé stránky a snaží se předcházet hrozbám (15, s. 25).

Analýza se provádí primárně za účelem tvorby podnikových strategií. Výsledky SWOT analýzy mohou dále sloužit i pro:

- definování vize,
- formulaci strategických cílů,
- odhalení kritických oblastí (4, s. 297).

SWOT analýzou se podnik zabývá jako poslední v pořadí, je totiž souhrnem výsledků všech předchozích analýz (15, s. 25). Při jejich interpretaci je nutné mít stále na mysli, že identifikovaný faktor nemůže být zároveň silnou i slabou stránkou, respektive příležitostí i hrozbou (4, s. 29).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce budou nejprve uvedeny základní informace o ZD Kunžak. Na základě vybraných metod následně bude provedena analýza vnitřního i vnějšího prostředí, a to s ohledem na specifika oboru. Konkrétně je zde rozebírána SLEPTE analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil a vybrané ukazatele finanční analýzy (bonitní, bankrotní modely, absolutní a poměrové ukazatele). Prostřednictvím SWOT analýzy vymezím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ze zjištěných nedostatků vyplynou návrhy a doporučení ke zlepšení hospodaření společnosti.

3.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma: Zemědělské družstvo Kunžak

Sídlo: Střížovická 420, 378 62 Kunžak

IČO: 001 10 515

Právní forma: družstvo

Datum zápisu do OR: 15. července 1975

Základní členský vklad: 25 000 Kč

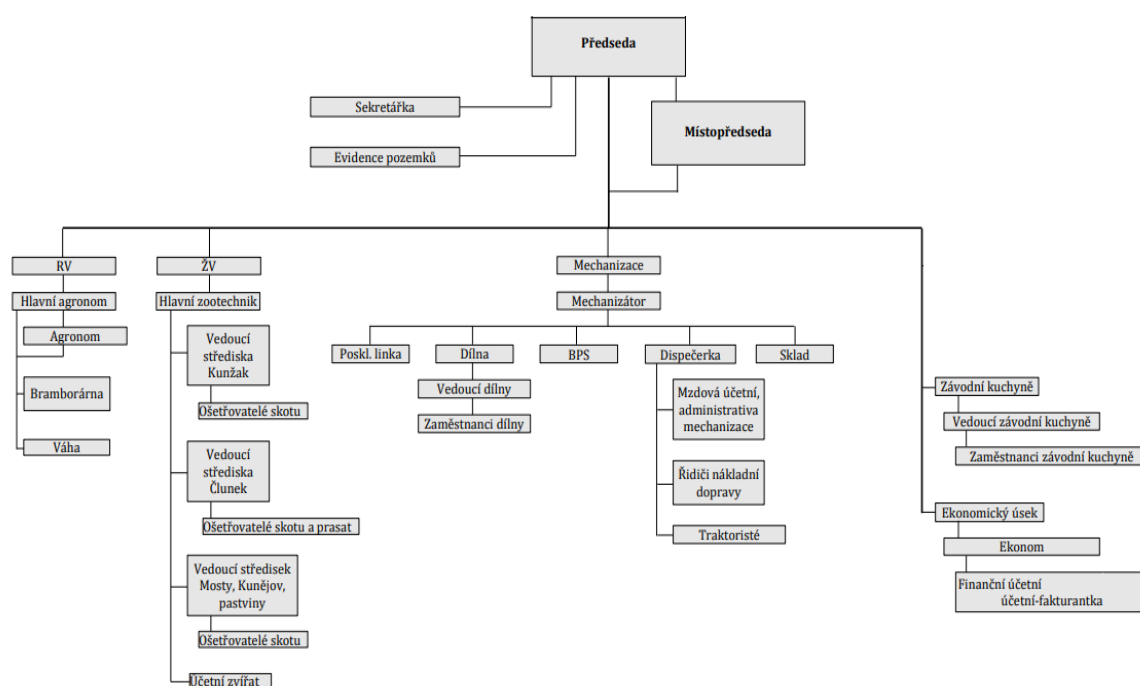
Předmět podnikání:

- zemědělská výroba, zpracování a prodej zemědělských výrobků,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní, provozovaná vozidly pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče,
- hostinská činnost,

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba a distribuce elektřiny dle zák. 458/2000 Sb. (16).

Organizační struktura

Družstvo v současné době eviduje 144 členů, kteří spravují záležitosti družstva prostřednictvím jeho orgánů. Nejvyšší orgán družstva představuje členská schůze. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které má v současné době 7 členů. Navenek za družstvo jedná předseda nebo místopředseda. V případě právního jednání představenstva, pro které je předepsaná písemná forma, je zapotřebí alespoň dvou členů představenstva, z nichž alespoň jeden vykonává funkci předsedy nebo místopředsedy. Kontrolní komise družstva se skládá z předsedy, místopředsedy a 1 dalšího člena. Následující obrázek znázorňuje podrobnou organizační strukturu družstva (17).



Obr. 3: Organizační schéma ZD Kunžak (Vlastní zpracování dle (18))

Pracovníci střediska mechanizace mají na starosti opravy veškerých strojů. Součástí střediska je dílna a servisní středisko. K prodeji se nabízí konzumní i průmyslové brambory. V bramborárně se brambory přebírají, třídí a zpracovávají k prodeji.

Prodávát se mohou buď ve slupce, nebo se zpracují na loupárně, kde se nakrájené zabalí do závodních pytlů. V pytlech jsou připraveny rovnou k vydání do jídelen. Firma si brambory rozváží sama. Posklizňová linka obilí přijímá obilí z pole v průběhu žní. Obilí i kukuřičné zrno se zde čistí, suší a skladuje. Podnik si sám vyrábí krmné směsi. Stroje je zde rozdrťí, smíchají a přidají do nich vitamíny. Družstvo na rozvoz směsí používá speciální automobil „kukačku“. Do bioplynové stanice se používají různé materiály a odpady: senáž, siláž, slupky od brambor, kejda. Vše rozloží bakterie. Část vyrobené elektřiny se spotřebuje a část se prodá. Díky příliš horkému motoru vzniká odpadní teplo, kterým se vytápí téměř celý areál družstva. Bioplynová stanice je řízena počítačem. Firma provozuje také sklad náhradních dílů. Poskytuje služby, jako například sklizeň obilí, kukuřice na siláž, senážování a lisování slámy (18).

Historie

Již v roce 1926 v Kunžaku vzniklo Hospodářské strojní družstvo pro Kunžak a okolí. Roku 1947 se valná hromada rozhodla pro změnu názvu na Zemědělské strojní družstvo v Kunžaku. Teprve to se přeměnilo na Jednotné zemědělské družstvo Kunžak. Postupem času došlo ke sloučení s okolními JZD v Suchdole, Mostech, Střížovicích, Budkově, Vlčicích, Lomech, Kunějově a Člunku, jelikož jejich samostatné působení nebylo efektivní. V důsledku transformace roku 1993 došlo ke změně názvu na Zemědělské družstvo Kunžak. Družstvo přestalo fungovat na socialistických principech začalo se podobat akciovým společnostem (19).

JZD Kunžak vzniklo 16.7.1949. Zprvu se zabývalo pouze půjčováním strojů zemědělcům, po roce přešlo ke společnému hospodaření na 16 ha orné půdy. V průběhu let družstvu vzrůstala výměra obhospodařované zemědělské půdy, přibývaly také stroje a pozemky. Roku 1977 družstvo zprostředkovávalo nákladní dopravu pro cizí potřebu a o rok později ubytovací činnost. V roce 1981 byly koncentrací hospodářských zvířat, výstavbou výkrmů skotu, krávy, seníku a silážních žlabů vytvořeny podmínky ke specializaci a zefektivnění živočišné výroby. Bylo vybudováno sídlo družstva, místního národního výboru a závodní kuchyně s jídelnou. Došlo k zahájení programu o zúrodnění půdy. Díky progresivním formám využívání mechanizačních prostředků se podstatně zvýšila efektivita rostlinné výroby a bylo dosaženo jejího předstihu před výrobou živočišnou. O 6 let později nastalo rozšíření přidružené výroby (19).

Popis činnosti organizace

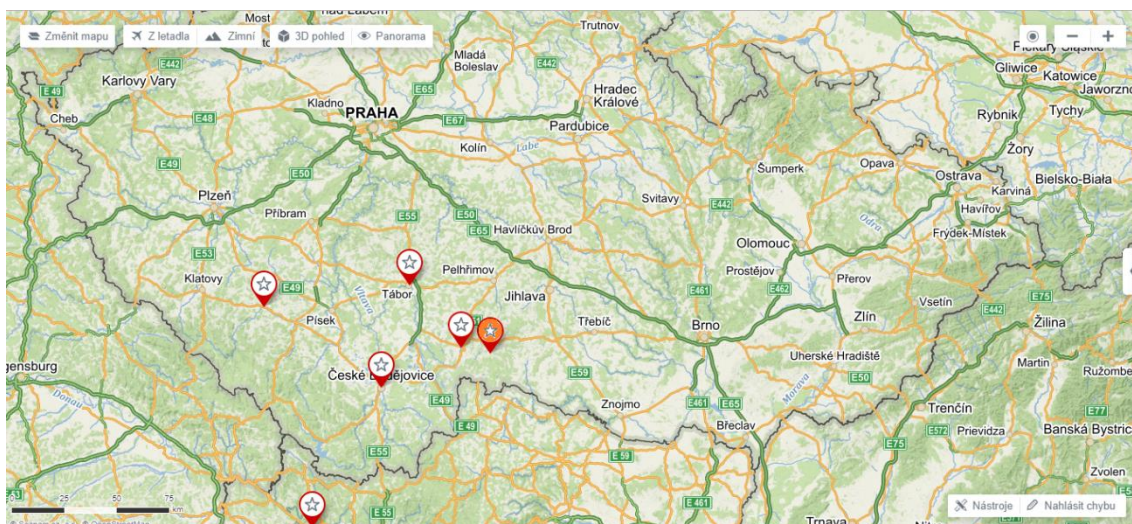
ZD Kunžak hospodaří na 2 223 ha zemědělské půdy v nadmořské výšce 550 až 700 m v bramborářské oblasti okresu Jindřichův Hradec v jižních Čechách. Vzhledem k nadmořské výšce tvoří 978,45 ha orná půda a zbytek pastviny a louky (cca 250 ha). Není možné, aby družstvo evidovalo veškeré pozemky ve vhodné lokalitě ve svém vlastnictví, proto si většinu pozemků pronajímá. Ekonomové předpovídají, že se pachtovné má zvyšovat. Vedoucí by se měl zamyslet nad různými možnostmi postupného odkupu pozemků. Smlouvy o pachtovním bývají časově omezené, a tak hrozí, že družstvo o některé z pozemků přijde. Tato situace může nastat například, když soukromý zemědělec nabídne skutečnému vlastníkovi vyšší pachtovné. Ve svém vlastnictví drží podnik 923 ha (20).

Na orné půdě na 266,37 ha pěstují kukuřici. Polovina sklizně slouží dobytku a polovina bioplynové stanici. Pšenice na ploše 244,47 ha je potřebná pro výživu zvířat. Pěstování ječmene jarního probíhá na 108,52 ha. Ječmen ozimní pak pokrývá 45,92 ha. Oves ZD pěstuje na ploše 33,57 ha. Na dalších 30,28 ha roste triticales (křížené žito s pšenicí). Pro potřeby krmení dobytka a zásobování bioplynové stanice se tyto druhy rostlinné výroby spíše neprodávají. Prodává se zejména řepka (50,29 ha) a brambory (119,39 ha). Na 32,82 ha se zejména kvůli rychloobnově pěstuje jetel. Směsi pokrývají 46,82 ha (20).

Z živočišné výroby firma prodává mléko přes zprostředkovatele MHD JIH. V nedaleké vesnici chová družstvo vepře, v Kunžaku a dalších okolních vesnicích skot. V družstvu funguje uzavřený obrat stáda, to znamená, že skot nenakupuje. Kupuje pouze plemenné býky (20).

Odběratelé

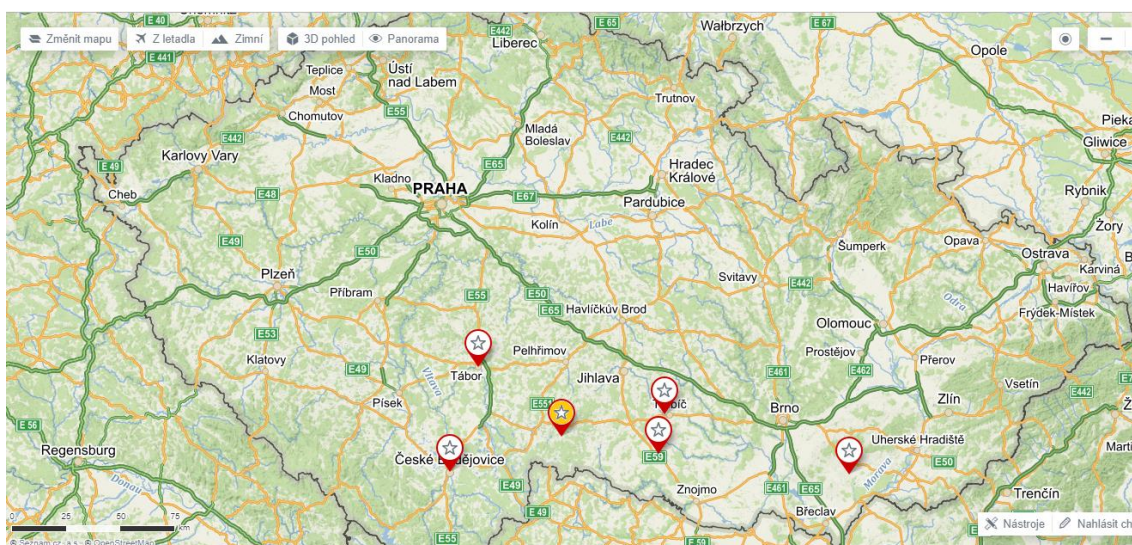
Mezi pěti hlavními odběrateli patří společnost Agrana Stärke GmbH, která odkupuje průmyslové brambory. Dalším z největších odběratelů je Ladislav Pecha, řezník. LYCKEBY AMYLEX, a.s. je odběratelem brambor. Lze sem zařadit také Mlékařské a hospodářské družstvo JIH a E.ON Energie a.s. Většina odběratelů ZD Kunžak je stálými zákazníky (20). Odběratelé jsou zaznačeni na následující mapě, poloha Kunžaku je znázorněna oranžovou barvou.



Obr. 4: Poloha největších odběratelů ZD Kunžak (Vlastní zpracování dle (32))

Dodavatelé

Mezi největší dodavatele ZD Kunžak lze zařadit Agrozet ČB, a.s., které družstvu poskytuje náhradní díly a servisy strojů. Dalším dodavatelem je ELITA semenářská, a.s., která dodává osiva, hnojiva a sadby. Krmné směsi dodává společnost FIDES AGRO spol. s r.o. Dalším z nejčastějších dodavatelů je Silmet, který se zabývá prodejem nafty. Tuto pětiku největších dodavatelů ZD Kunžak uzavírá Mlékařské a hospodářské družstvo JIH (20). Následující mapa zobrazuje jejich polohu v České republice, oranžovou barvou je označen Kunžak.



Obr. 5: Poloha největších dodavatelů ZD Kunžak (Vlastní zpracování dle (32))

3.2 SLEPTE analýza

Kapitola analyzuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které ovlivňují činnost podniku.

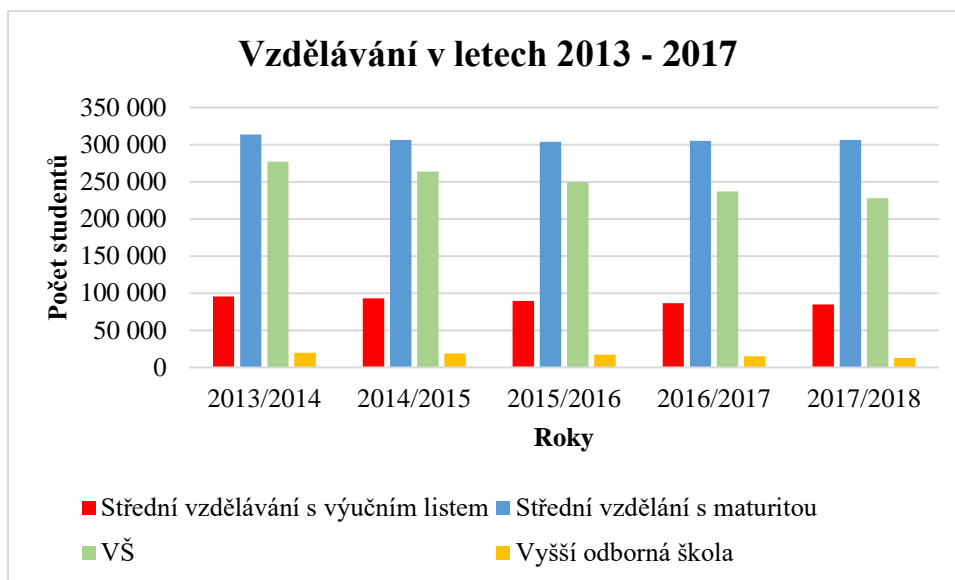
3.2.1 Sociální faktory

ZD Kunžak se nachází v turistické oblasti Česká Kanada v Jihočeském kraji v nadmořské výšce 575 m. Jihočeský kraj má nejnižší hustotu zalidnění. Kunžak s rozlohou 4 957 ha spadá pod obec s rozšířenou působností s názvem Jindřichův Hradec. Okres Jindřichův Hradec je druhým největším okresem v České republice. K 31.12. 2017 eviduje 90 835 obyvatel, což je o 290 méně než v předchozím roce. Úbytek obyvatelstva byl zaznamenán pouze v tomto okrese. Je způsobený zejména migrací obyvatelstva. Lidé se stěhují nejčastěji do Středočeského kraje a hlavního města Prahy. V Kunžaku počet obyvatel činí 1 485 (o 11 méně) (21).

Problémem v zemědělství je sezónnost u rostlinné výroby. Nastávají tedy období, kdy je zapotřebí zajištění dostatečného počtu pracovních sil. V jiných měsících je práce nedostatek. Výkyvy jsou řešeny najímáním brigádních pracovních sil či přidruženou výrobou. Dochází také k nerovnoměrně rozloženým tržbám i výdajům (1, s. 13). Nejvíce ZD Kunžak žádají o zaměstnání místní občané nebo obyvatelé z okolních vesnic, kteří tím pádem nemusí řešit otázku dojíždění za prací. Lidé z měst tento sektor příliš nevyhledávají, pro spoustu z nich jsou takové práce podřadné. Na vesnicích je zemědělství hluboce zakořeněné, místní již po generace vedou své potomky k pracím na polích a u dobytka, což znamená, že k tomuto mají vybudovaný určitý vztah. Zde je nutné podotknout, že tento trend postupně mizí, obyvatelé vesnic svá pole ruší a ruší také chov dobytka. Míra nezaměstnanosti v okrese činí 1,27 %, je tedy velmi nízká (21).

S ohledem na obor podnikání ZD Kunžak je zapotřebí při výběru zaměstnance brát zřetel na úroveň technických dovedností potenciálního pracovníka, což pramení z dostatečné kvalifikace v oboru. ZD Kunžak projevuje tedy největší zájem o pracovníky se středním vzděláním zakončeným výučním listem. Společnost v současné době z celkového počtu 100 lidí zaměstnává pouze 5 lidí s vysokoškolským vzděláním, a to na vedoucích postech, a 15 pracovníků s maturitou (20).

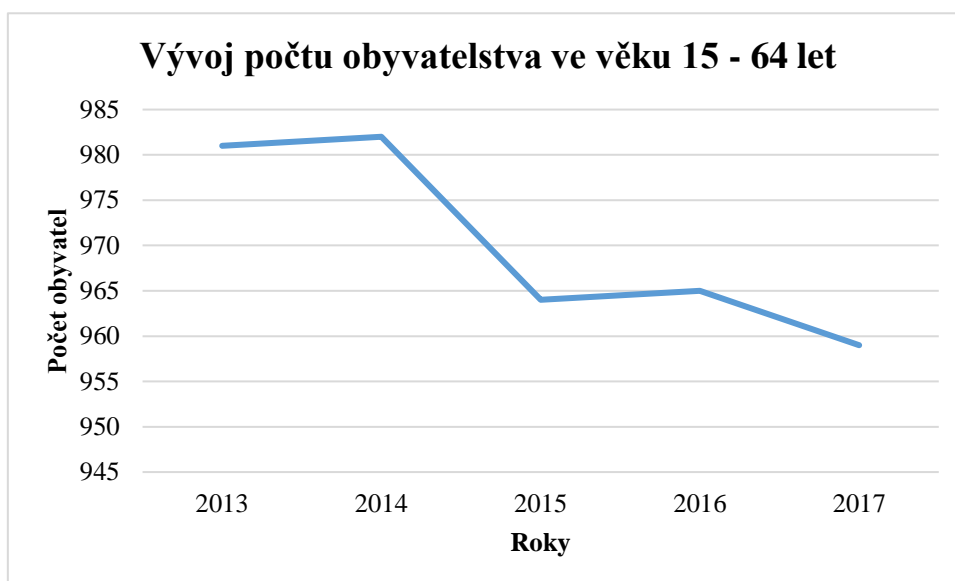
V Jihočeském kraji se nachází odborné střední školy s různými oborovými zaměřením. Otázkou ale zůstává, zda studenti tuto možnost využívají. Následující graf zachycuje vývoj počtu studentů dle jednotlivých typů škol.



Graf 1: Vzdelávání v letech 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (21))

Při pohledu na graf je patrné, že nejvíce studenti navštěvují střední školy zakončené maturitou. V posledních 5 obdobích ubývá žáků, kteří se chtějí dále vzdělávat. Je zde viditelný pokles u všech sledovaných typů vzdělávacích institucí. Tyto skutečnosti by mohly být pro ZD hrozbou nedostatku kvalifikovaných pracovníků do budoucna.

Průměrný věk obyvatelstva je zaznamenán ve výši 43,1 let v okrese a 42,9 let v Kunžaku. V obci v průběhu let ubývá obyvatel, kteří jsou v produktivním věku, tento trend se týká ovšem celého okresu (21). Vývoj počtu obyvatelstva ve věku 15 - 64 let v Kunžaku zachycuje následující graf.



Graf 2: Vývoj počtu obyvatelstva ve věku 15 – 64 let (Vlastní zpracování dle (21))

V ZD Kunžak je v současné době evidována následující věková struktura zaměstnanců:

- do 30 let: 15 %
- 31 – 50 let: 45 %
- nad 50 let: 45 %

Za posledních 5 let se do věkové kategorie nad 50 let přesunulo 15 % zaměstnanců (20).

3.2.2 Legislativní faktory

ZD Kunžak má v rámci uskutečňování své podnikatelské činnosti povinnost řídit se legislativou České republiky i legislativou EU. Jelikož se firmy podnikající v oboru zemědělství musí řídit spoustou zákonů a vyhlášek, budou v této kapitole uvedeny pouze některé z nich. Základním českým právním předpisem je zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, jehož účelem je:

- „vytváření podmínek pro zajištění schopnosti českého zemědělství zabezpečit základní výživu obyvatel, potravinovou bezpečnost a potřebné nepotravinářské suroviny,
- vytváření předpokladů pro podporu mimoprodukčních funkcí zemědělství, které přispívají k ochraně složek životního prostředí jako půdy, vody a ovzduší a k udržování osídlené a kulturní krajiny,

- *vytvoření podmínek pro provádění společné zemědělské politiky a politiky rozvoje venkova Evropské unie a*
- *vytváření podmínek pro rozvoj rozmanitých hospodářských činností a zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a pro rozvoj vesnic.” (22)*

Družstvo, které je zařazeno mezi obchodní korporace, ovlivňuje také následující legislativa:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

Vzhledem ke specifikům oboru je nutné uskutečňovat veškeré činnosti v souladu s následujícími zákony:

- zákon č. 256/2000 Sb., o Státním zemědělském intervenčním fondu,
- zákon č. 254/2001 Sb., Vodní zákon,
- zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu,
- zákon č. 166/1999 Sb., Veterinární zákon,
- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny,
- zákon č. 156/1998 Sb., o hnojivech,
- zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci.

S přihlédnutím na práci v oboru, která zahrnuje manipulaci se stroji, je samozřejmě nutností řádně seznámit zaměstnance s podmínkami BOZP.

V posledních měsících společnost v legislativní oblasti nejvíce ovlivnila nutnost přizpůsobení se podmínkám GDPR (20). GDPR vychází z nařízení EU 2016/679 a stanovuje pravidla pro zacházení s osobními údaji (23). V ZD Kunžak se musela začít řešit konkrétní opatření jak v mzdové a personální oblasti, tak například také v oblasti evidence půdy (pachtovní smlouvy), evidence majetkových podílů, katastru nemovitostí apod. (20).

Jako největší hrozbu do budoucnosti společnost vnímá zavedení legislativy týkající se přísnějších podmínek pro získání dotací či zpřísnění ekologických podmínek (20).

3.2.3 Ekonomické faktory

Pestrá struktura velkého množství zemědělských prvovýrobců formuje v oblasti zemědělské produkce trh, který se přibližuje teoretické definici trhu dokonalé konkurence. Jedním z rysů dokonale konkurenčního trhu je dostatečné množství prodávajících, z nichž žádný nemůže sám ovlivnit tržní cenu produkce. Zemědělské produkty splňují požadavek na homogenitu výrobků. Dle definice dokonalé konkurence by měly být nabízeny za stejnou cenu. Pro každou komoditu jsou určovány závazné parametry jakosti, ceny se na trhu formují pro jednotlivé jakostní třídy samostatně. Zemědělství plní i podmínku dostatečně průhledného trhu a informovanosti o ceně. Produkty poptávají většinou monopolní odběratelé, jejichž pozice v řadě případů umožňuje stlačování cen výkupu (1, s. 10).

Odvětví zemědělství je specifické nízkou nabídkovou pružností způsobenou dlouhým výrobním cyklem (1, s. 10). Doba reprodukce rostlin i zvířat je stanovena biologickými zákonitostmi a ve většině případů ji nelze podstatným způsobem měnit. Určité procesy mohou trvat i několik let. U rostlin je možné délku výrobního cyklu ovlivnit šlechtěním a optimalizací podmínek pěstování. Jde například o výběr vhodné lokalizace, hnojení a využití chemických přípravků, které způsobují rychlejší růst, kvetení či dozrávání. Urychlení ovšem mohou snižovat kvalitu plodiny (1, s. 12).

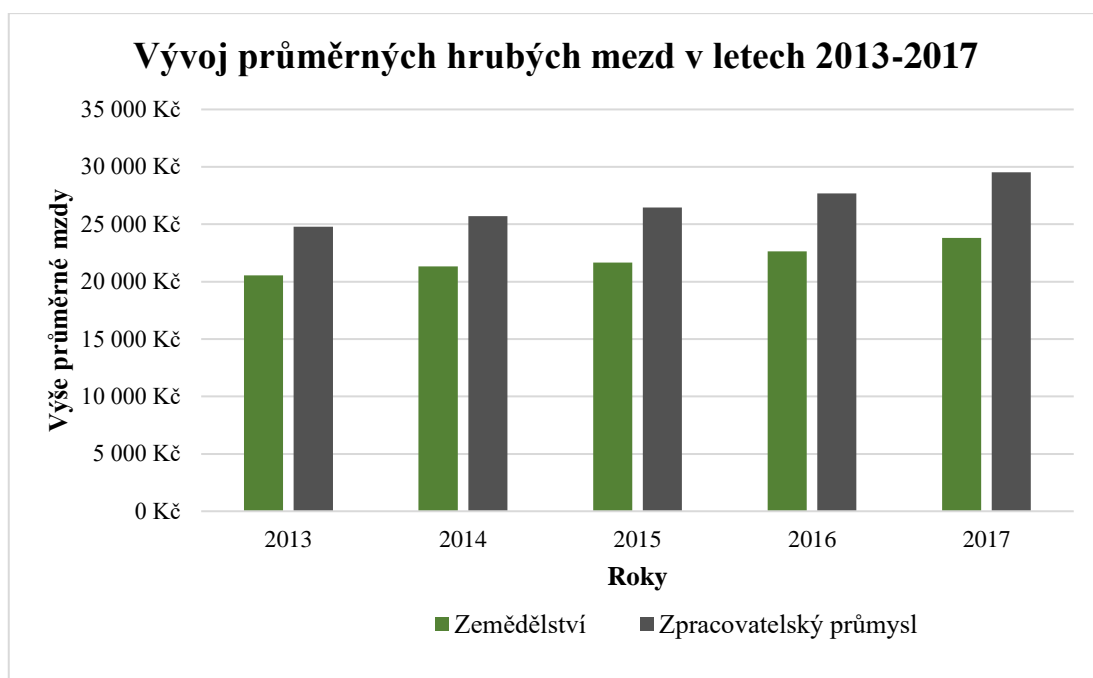
Poptávka po produktech vyrobených v zemědělských podnicích je stabilní, zatímco nabídka se vyznačuje sezónností (1, s. 10). Vzhledem k dlouhé době produkčního cyklu, který nelze přerušit, mají zemědělské podniky omezenou schopnost v krátkém časovém

období reagovat na potřeby trhu prostřednictvím výraznějších změn sortimentu. Pokud například klesnou výkupní ceny mléka, není efektivní z hlediska vzniklých nákladů produkci mléka likvidovat. Založení kvalitního základního stáda z vlastního chovu trvá řadu let. Při opětovném navýšení výkupních cen by podnik neměl šanci reagovat na potřeby zákazníků (1, s. 13).

V zemědělství vzniká často více výrobků najednou (1, s. 14). V důsledku omezené trvanlivosti většiny zemědělských produktů je zapotřebí zajistit plynulý a stabilní odbyt za účelem zamezení ztrátám. Některé typy produktů lze skladovat, avšak k uskladnění bývá často nutné zabezpečit řadu podmínek jako například stabilní teplotu a vlhkost, hygienické podmínky, aby nedošlo ke znehodnocení sklizených plodin. Podnik může přistoupit k vybudování velkokapacitních skladů, zbaví se tím závislosti na okamžitém prodeji produkce, a může čekat na období, kdy ceny produkce rostou. Sklady jsou výhodné i z hlediska nákladů na přepravu – kdy najdeme odběratele pouze vzdáleného. Výstavba skladu je ovšem náročná (1, s. 15).

Družstva hospodaří na rozsáhlých územích, které jsou od sebe vzdáleny i několik desítek kilometrů. Tím jsou zvyšovány nároky na vnitropodnikovou dopravu materiálu, strojů i pracovních sil. Práce na polích bývá přerušována nepříznivým počasím (1, s. 15).

V zemědělství nejsou příliš vysoké mzdy, vzniká zde tedy reálná hrozba přechodu zaměstnanců do jiného oboru. Následující graf porovnává průměrné hrubé mzdy oboru zemědělství a zpracovatelského průmyslu v letech 2013 – 2017. Z grafu je patrná skutečnost, že ve zpracovatelském průmyslu jsou každoročně průměrné hrubé mzdy vyšší o 5 000 Kč. V zemědělství sice průměrné hrubé mzdy nepatrně vzrůstají, ve zpracovatelském průmyslu ale nabírá nárůst mezd rychlejší tempo.



Graf 3: Vývoj průměrných hrubých mezd v letech 2013-2017 (Vlastní zpracování dle (21))

V České republice je podle ministerstva financí vysoká daňová zátěž, se kterou se musí tuzemské podniky vypořádat. Zabývání se daňovými otázkami je pro podnik velice časově náročné. V poslední době stát klade na firmy stále vyšší požadavky (např. kontrolní hlášení či EET). Daňové zákony jsou složité a často se mění jejich znění, na tyto změny musí být schopny organizace reagovat (24).

České domácnosti za potraviny vynakládají v průměru 26 % svých výdajů. Nepředpokládá se, že by měly klesající trend. Příznivou situací je pokrytí potřeb domácností ze zdrojů vyprodukovaných v ČR, a ne aby byly kryty ve stále vzrůstajícím procentu z dovozu, což přispívá ke zhoršení platební bilance ČR (1, s. 3).

3.2.4 Politické faktory

Zemědělství je významným odvětvím, které čelí usměrňování státními zásahy (stanovení kvót, dotační politika) v takové míře, aby byl zajištěn další rozvoj a byla udržena konkurenceschopnost zemědělských výrobců v mezinárodním prostředí. Zásahy státu modifikují fungování trhu a ovlivňují i tvorbu cen (1, s. 5).

Dotace se poskytují například skrze vícesložkový model přímých plateb. Přímé platby obsahují následující dotační tituly:

- **jednotnou platbu na plochu (SAPS)** – k dispozici zemědělcům obhospodařujícím alespoň 1 ha půdy se stanovenou kulturou,
- **platbu za greening (ozelenění)** – podpora postupů zacílených na oblast klimatu a životního prostředí,
- **příplatek pro mladé zemědělce** – je přiznáván začínajícím FO nebo PO v oblasti zemědělství,
- **dobrovolnou podporu vázanou na produkci citlivých komodit** (škrobové brambory, chmel, konzumní brambory, bílkovinné plodiny, ovoce, zelenina, cukrová řepa, masná telata, dojnice, ovce a kozy) a
- **přechodné vnitrostátní podpory** (zemědělská půda, chmel, brambory určené na výrobu škrobu, přežvýkavci, krávy bez tržní produkce mléka, ovce, kozy) (25).

Významnou podporou zemědělských podniků je **Program rozvoje venkova ČR**. Jeho cíl spočívá v obnově, zachování a zlepšení ekosystémů, v investicích pro konkurenceschopnost a inovaci zemědělských podniků, podpoře vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinné infrastruktury (26).

Pro udržování výrobního potenciálu zemědělství a jeho podílu na rozvoji venkovského prostoru jsou určeny národní dotace (25).

Zemědělství je v České republice stále velmi ovlivněno politickými událostmi, které nastaly v minulosti. Po roce 1990 ve státě docházelo k transformaci zemědělství, která zahrnovala například restituce majetku. Družstva musela začít řešit nastalou situaci a sjednávat nájemní smlouvy s novými vlastníky, aby měla kde pěstovat plodiny a pást dobytek. Z důvodu restitucí docházelo také k tomu, že spousty hektarů půdy nebylo vůbec obděláváno. Objem zemědělské výroby prudce poklesl, snižovaly se stavy skotu, což mělo za následek nedostatek hnoje. Z vývozce potravin se Česká republika stala dovozcem. Transformace se dotkla i dalších oblastí, zejména došlo k omezení dotací,

odbourání záporné daně z obratu na potraviny a zavedení daně z přidané hodnoty při propadu životní úrovně (27).

Nepříznivý vliv na obor měly také sjednané podmínky vstupu do EU. Politiky natolik ovládla myšlenka volného neregulovaného trhu, že si zcela neuvědomili důsledky přijetí těchto podmínek. Vstup do EU pro české zemědělství znamenal nutnost dodržovat soubor závazných směrnic, ve kterých existuje spousta výjimek, které nejsou pro náš stát výhodné. Vstupem do EU se uvalily kvóty na produkci, výše poskytovaných dotací byly na nízké úrovni. Další nařízení zahrnovala například pěstování silně erozní kukuřice pro výrobu bioplynu a řepku olejku pro potřeby výroby bionafty (ekologické pohonné hmoty), což mělo za následek znehodnocení půdy (27).

3.2.5 Technologické faktory

Bez technologie by se v dnešním světě jen málokterý podnik obešel. Technologie nejen ulehčuje, ale také urychluje danou práci. Nejvyšší náklady pro organizace tvoří mzdové náklady, které vlivem používání technologií společnosti úspěšně redukuje. Zemědělství je oborem, ve kterém je technologie nezastupitelná. Technologie znamenají pro firmu návratné investice. Díky technologiím družstva mohou dnes obhospodařovat hektary polí s výrazným zkrácením času stráveného sklizením i sázením plodin. Na trh se uvádějí stále nové, vyvinutější a modernější modely, které pomáhají snižovat náklady či čas strávený danou prací. Družstva si ovšem z finančních důvodů nemohou dovolit stále nakupovat nové technologie vždy, když se objeví na trhu. Zejména zařízení specializovaných strojů, které mají využití pouze v krátkém období nemusí být pro podnik efektivní.

ZD Kunžak se snaží automatizovat některé z procesů. V bramborárně jsou například zavedeny třídičky, baličky i automatické loupáčky. V kravínech jsou využívány dojící či krmící přístroje. Bioplynová stanice je zcela zautomatizovaná (20).

Vlivem nových technologií dochází k morálnímu zastarávání strojů, které družstvo vlastní. Postupem času stroje zastarávají také fyzicky, což podnik ve výkazech vyjadřuje odpisy. Čím jsou stroje starší, tím se zvyšuje pravděpodobnost vzniku

poruchy. Opravy některých zařízení mohou být velice nákladné, a to například z důvodu nutnosti pořízení určitých dílů.

ZD Kunžak disponuje stroji, z nichž jsou některé již zcela zastaralé, některé zase téměř nové. Některé ze strojů družstvo vůbec nevyužívá – například traktory a vozy. Další ze strojů se snaží využívat, opravovat, používat na náhradní díly, likvidovat či prodávat soukromníkům, kterým na menších polích stále poslouží. Nevyužité jsou také některé budovy (skleník, komplex budov na náměstí) (20).

3.2.6 Ekologické faktory

Způsob hospodaření má vliv na ekologickou rovnováhu krajiny. Nesprávný přístup při hospodaření může vést k znečišťování vody, půdy i vzduchu. Při zvolení vhodných technologií a správném rozmístění a ošetření pěstovaných plodin dochází k udržení rovnováhy biosféry (1, s. 4).

Zemědělská družstva mají povinnost dodržovat řadu legislativních nařízení v oblasti ekologie. Legislativa upravuje užívání průmyslových hnojiv, pesticidů a dalších chemikálií. Ekologové si prosazují zákaz aplikace veškerých chemikálií, které ohrožují životní prostředí. Bez pesticidů by ovšem plodiny začali napadat škůdci, což by pro společnost znamenalo nejen propad v tržbách, ale také nedostatek sklizené úrody. Aktuálním problémem je výrazné omezení aplikace herbicidu glyfosátu, který slouží k dozrávání a vysušování plodin. Glyfosát bude možné použít pouze v případech, ve kterých nebude možné využít jiného účinného postupu, škodí totiž životnímu prostředí i lidskému organismu, jelikož nejde z plodiny smýt (28). Herbicid glyfosát ovšem slouží k včasnému sklizení úrody, zemědělci jej aplikují na různá pole v různé časy tak, aby mohli sklízet postupně. Pokud by se herbicid nevyužil, neměli by zemědělci šanci stihnout sklídit plodiny ještě před opadáním zrn. Nesklidí-li se pole včas, mohou plodiny také uschnout nebo zmrznout.

Nejen rostliny, ale také zvířata ohrožují nejrůznější nákazy či nežádoucí genetické mutace. Následky mohou být často fatální, nákazy a genetické mutace mohou vést například až k likvidaci základního stáda. Rizika nákazy se zvyšují s rostoucí

globalizací obchodu s krmivem i s rostoucím dovozem a vývozem zvířat i potravin (1, s. 14).

Do této oblasti se řadí nejvýraznější problém, se kterým se zemědělství setkává – počasí. Zemědělství v České republice se plošně již několik let potýká se suchem, což má za následek snižování úrodnosti půdy a snížení objemu vypěstovaných plodin. Určité množství z objemu plodin musí zemědělec skladovat jako krmivo nebo jako palivo pro bioplynovou stanici, nadbytečné prodá. To znamená, že v případě suchého letního období, kdy zemědělec nesklidí tolik úrody, nemůže uspokojovat potřeby všech odběratelů, dochází ke snížení tržeb z prodaných výrobků. Největší hrozbou se stává situace, ve které by družstvo nemělo dostatek plodin na krmivo, které by pak muselo draze nakupovat.

V případě, že na jaře nechce ustoupit sněhová pokrývka a přetrvávají nízké teploty, dochází k zabránění růstu ozimých plodin. Když sníh roztaje, půda je příliš mokrá a není tak možné včas zaset většinu jařin. Takové podmínky vyvolávají vhodné zázemí pro různé choroby. Při tuhých zimách škody působí i hladová lesní zvěř (29).

Úrodnost půdy ovlivňují také vodní a větrné eroze. K vodním erozím dochází intenzivními srážkami nebo rychlým táním sněhu. Při stékání vody po povrchu nastává přesun svrchní vrstvy půdy. Může dojít až k odnosu nejúrodnější části zeminy. V důsledku pohybu půdních částí vzniká větrná eroze, při které je narušován povrch půdy. Větrná eroze poškozuje klíčící rostliny (30).

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je řešena rivalita podniku v rámci odvětví, hrozba nově vstupujících firem, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů.

3.3.1 Rivalita podniku v rámci odvětví

Vstup do EU způsobil vyšší konkurenci v odvětví. Díky fungování čtyř základních svobod v rámci jednotného vnitřního trhu v dnešní době není obtížné dovážet zemědělské komodity ze zahraničí.

Dle posledních zpráv Ústavu zemědělské ekonomiky a informací působí v České republice v oboru zemědělství celkem 26 525 subjektů, z toho 3 123 právnických osob (502 družstev) (21).

Co se týče ZD Kunžak, jen v Jindřichohradeckém regionu se nachází dalších 6 zemědělských družstev (21). Konkurence ZD ale výrazným způsobem neznepokojuje, má své věrné odběratele, vztahy jsou historicky nastavené (20).

3.3.2 Hrozba nově vstupujících firem

Hrozba nově vstupujících firem je stanovena množstvím bariér vstupu do odvětví a výstupu z odvětví. Bariéry vstupu jsou dány především nároky na hygienu, nutnými vysokými vstupními investicemi do strojů, pozemků i budov. Odvětví je spojené také s vysokými náklady na veterinární péči. Obtížné je rovněž dodržování veškerých legislativních předpisů, především v oblasti ekologie. Bariéra výstupu může být skryta například v oblasti dotační politiky.

3.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Prodejní ceny některých výrobků zemědělská družstva nemohou ovlivnit, jelikož je svými nařízeními určuje vláda. Z toho vyplývá, že některé z nich družstva musí prodávat pod hranicí výrobních nákladů.

ZD Kunžak prodává pod hranicí výrobních nákladů například mléko. Na některé z produktů se družstvu podařilo sjednat dlouhodobé smlouvy (např. u brambor) (20).

Vyjednávací sílu je vhodné sledovat dle doby splácení vystavených faktur. Následující tabulka zobrazuje doby, ve kterých průměrně odběratelé hradili své závazky.

Tab. 3: Pásmo splatnosti – odběratelé (Vlastní zpracování dle (31))

Pásmo splatnosti	Částka (tis.)
Ve lhůtě splatnosti	12 384,00
Po splatnosti do 30 dnů	1 524,00
Po splatnosti mezi 30 a 60 dny	633,00
Po splatnosti mezi 60 a 90 dny	856,00
Po splatnosti mezi 90 a 180 dny	2 210,00
Po splatnosti mezi 180 a 360 dny	1 161,00
Po splatnosti nad 360 dnů	651,00
Celkem	19 419,00

Z hlediska doby splácení faktur mají odběratelé nízkou vyjednávací sílu, téměř 72 % pohledávek ZD Kunžak je splaceno do 30 dnů.

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

U družstev je specifická různorodost dodavatelů. Pro firmy podnikající v zemědělství jsou důležité dodávky osiv, zvířat, maziv, hnojiv, krmiv, chemických prostředků, strojů či léků. Vyjednávací síla dodavatelů je vůči zemědělským podnikům vysoká, jelikož výstupy, které dodavatelé nabízejí, jsou zároveň hlavními vstupy pro činnosti související s hlavní činností družstev, zároveň mají málo substitutů.

ZD Kunžak vyjednalo s dodavateli smluvní podmínky, které jsou z důvodu dlouhodobé spolupráce výhodné pro obě strany. U osiv se například každoročně domlouvá určitá minimální výše, za kterou družstvo musí od konkrétního dodavatele odebrat. Za dodržení potvrzeného odběru či za včasné platby plynou družstvu slevy (20).

Pro posouzení vyjednávací síly dodavatelů je důležitý také faktor doby splatnosti faktur. Následující tabulka zobrazuje přehled doby splácení krátkodobých závazků z obchodních vztahů.

Tab. 4: Pásmo splatnosti – dodavatelé (Vlastní zpracování dle (31))

Pásmo splatnosti	Částka (tis.)
Ve lhůtě splatnosti	7 030,00
Po splatnosti do 30 dnů	10 122,00
Po splatnosti mezi 30 a 60 dny	7 105,00
Po splatnosti mezi 60 a 90 dny	3 977,00
Po splatnosti mezi 90 a 180 dny	7 900,00
Celkem	36 124,00

Z tabulky je patrná vysoká vyjednávací síla dodavatelů, většina závazků je splacena již do 30 dnů. Pozitivním faktorem je, že krátkodobé závazky z obchodních vztahů je družstvo schopné hradit.

3.3.5 Hrozba substitutů

Základní funkcí zemědělských komodit je zajištění obživy obyvatelstva, proto je obtížnější naleznout substituty.

V současné době začíná být populární veganství a zdravý životní styl. Trh nabízí spoustu tzv. náhražek zemědělských komodit jako například sójové či pohankové nápoje, sójové maso. Tyto komodity jsou již snadno dostupné. V ZD Kunžak by tato skutečnost mohla v budoucnu ohrozit prodej kravského mléka, vepřového a hovězího masa. Na druhou stranu tyto živočišné produkty mají nezaměnitelnou chuť, nižší cenu a také zcela rozdílné výživové hodnoty. Substitutem kravského mléka by mohlo být například kozí či ovčí mléko, v České republice ovšem tyto druhy nejsou příliš populární. Ze strany zákazníků stoupá zájem také o BIO produkty, které se v nabídce firmy nenachází. Hrozba může být spatřována rovněž ve snižování spotřeby konzumních brambor, které ZD pěstuje.

Dle ČSÚ se každým rokem zvyšuje spotřeba drůbežího masa, naopak poptávka po hovězím mase klesá. Nejvíce je v České republice vyžadováno vepřové maso, jehož spotřeba osciluje kolem 50 % (21). ZD Kunžak chová dobytek a vepře.

Shrnutí

Kapitola shrnuje důležité poznatky zjištěné SLEPTE analýzou a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

a) SLEPTE analýza

V rámci SLEPTE analýzy je shrnutí zaměřeno na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory ovlivňující činnost a výsledky podniku.

Sociální faktory

V okrese Jindřichův Hradec, kde se podnik nachází, dochází k úbytku obyvatelstva v důsledku migrace do Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Další problém je spatřován v sezónnosti u rostlinné výroby, jelikož jsou období, kdy musí být družstvo schopné zabezpečit dostatek pracovních sil. Je vyvoláno nerovnoměrné rozložení výdajů a tržeb v roce. Co se týče pracovních sil, lidé z měst nepovažují toto odvětví za lákavé, lidé z vesnic vzhledem k současným trendům začínají ztrácet vztah k zemědělství. Společnost jeví největší zájem o pracovníky se středním vzděláním zakončeným výučním listem, jejich počet ovšem klesá. V obci ubývá obyvatel, kteří se nachází v produktivním věku, v ZD je 45 % zaměstnaných starších než 50 let.

Legislativní faktory

ZD se musí řídit legislativou ČR, ale také legislativou stanovenou EU. Podnik má povinnost dodržovat spoustu různých zákonů, vyhlášek a například také podmínek BOZP. Největší hrozbu pro společnost představuje účinnost legislativy, která zpřísňuje podmínky pro získání dotací. Dotace jsou pro podnik významným příjmem. Další hrozbou je také zpřísnění ekologických podmínek.

Ekonomické faktory

Na trhu působí dostatečné množství prodávajících zemědělské produkty, ovlivňování tržní produkce je obtížné, při stanovení tržní ceny záleží například na jakosti produktu. Jako problém se jeví také nemožnost rychlého přizpůsobení se požadavkům trhu, a to z důvodu dlouhého výrobního cyklu, který nelze příliš urychlit. V důsledku vzniku většího množství výrobků najednou je nutné mít zabezpečený stabilní odbyt, případně

dostatečné skladovací prostory. Dalším úskalím jsou zvýšené nároky na dopravu v případě pozemků, které se nachází daleko od sídla společnosti. Hrozbou pro zemědělské odvětví jsou rovněž nízké mzdy, kvůli kterým může docházet k migraci zaměstnanců do jiných odvětví. Z hlediska ekonomických faktorů jsou na našem území nepříznivé podmínky v oblasti vysoké daňové zátěže.

Politické faktory

Odvětví ovlivňují státní zásahy například v podobě stanovených kvót či dotační politikou. Na zemědělství mají stále vliv události minulých let (restituce). Nepříznivé jsou také sjednané podmínky vstupu do EU.

Technologické faktory

Technologie jsou pro zemědělské podniky nesmírně důležité, díky nim mohou hospodařit na stovkách hektarech polí. To je doprovázeno sníženými mzdovými náklady. Není ovšem reálné se stále přizpůsobovat novým nabídkám trhu s technologiemi, které jsou spojeny s vysokými pořizovacími náklady. ZD Kunžak se snaží některé procesy automatizovat. Na základě uvádění nových technologií na trh, dochází k morálnímu zastarávání strojů družstva. Stroje zastarávají také fyzicky, čímž se zvyšuje pravděpodobnost vzniku poruchy. Opravy mohou být velmi nákladné. ZD vlastní stroje, z nichž jsou některé zcela zastaralé a některé téměř nové. Pro některé ze strojů nemá družstvo již využití. Tento problém se týká i budov.

Ekologické faktory

Způsob hospodaření ovlivňuje rovnováhu biosféry. V oblasti ekologie je potřeba dodržovat různé podmínky pro ochranu životního prostředí. Hrozbu pro pěstované plodiny a chovaná zvířata představují různé nákazy či genetické mutace. Největším problémem jsou klimatické podmínky (sucho, mráz, sníh, prudký déšť).

b) Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence je v České republice celkem vysoká, vstupem do EU se zvýšila v podobě podniků ze zahraničí. Konkrétně ZD Kunžak tyto skutečnosti ale příliš neovlivňují.

Bariéry vstupu jsou celkem náročné, ať už v oblasti požadavků na hygienu či například z hlediska vysokých nutných počátečních investic. Problémem je také nutnost dodržování různých legislativních předpisů, různé regulace přináší například ekologie. Výstup z odvětví také není jednoduchý, může dojít k nutnosti vracení vysokých částek přiznaných dotací.

Co se týče odběratelů, na některé z prodávaných produktů se podařilo družstvu sjednat dlouhodobé smlouvy. Některé ceny nemůže ovlivnit. Doba splatnosti pohledávek je příznivá (téměř 72 % je splaceno do 30 dnů).

Dodavatelé ZD Kunžak jsou různorodí (krmiva, stroje, osiva, léky atd.). Na základě dlouhodobé spolupráce s dodavateli má ZD sjednané podmínky výhodné pro obě strany. Většina závazků je splacena do 30 dnů, družstvo je tedy schopné hradit krátkodobé závazky z obchodních vztahů v poměrně krátkém časovém období.

Zemědělskou produkci může ohrožovat nový trend v podobě veganství a sklonů ke zdravému životnímu stylu. Prozatím se tyto hrozby příliš neprojevují, Češi jsou stále příznivci masa. Nejvíce je na našem území vyžadováno vepřové maso. Roste spotřeba drůbežího.

3.4 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy podniku bude zkoumána finanční situace pomocí bonitních a bankrotních modelů. Dále bude provedena analýza absolutních ukazatelů, která zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Kapitola se věnuje také analýze poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. V závěru je uvedeno shrnutí výsledků jednotlivých analýz. Bonitními modely jsem začala z důvodu prvotní potřeby zjištění celkové situace společnosti. Celková situace vyšla nepříznivě, proto jsem následně prostřednictvím bankrotních modelů zkoumala, zda se podnik neblíží bankrotu. Opět byla zjištěna nepříznivá situace, proto jsem se snažila následnými analýzami odkrýt důvod daných výsledků.

3.4.1 Bonitní modely

Kapitola hodnotí finanční zdraví společnosti prostřednictvím Kralickova Quicktestu.

Kralickův Quicktest

V rámci bonitních modelů byl proveden Kralickův Quicktest, který se skládá ze soustavy čtyř rovnic.

Tab. 5: Kralickův Quicktest (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
R1	0,63	4	0,58	4	0,59	4	0,61	4	0,57	4
R2	4,81	1	5,00	1	5,64	2	7,77	2	3,45	1
R3	0,06	1	0,05	1	0,03	1	0,06	1	0,02	1
R4	0,21	4	0,22	4	0,28	4	0,18	4	0,48	4
Finanční stabilita	2,5		2,5		3		3		2,5	
Výnosová situace	2,5		2,5		2,5		2,5		2,5	
Celková situace	2,5		2,5		2,75		2,75		2,5	
Interpretace	šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna	

Ukazatel R1 měl poměrně stabilní vývoj a ve všech analyzovaných letech hodnocen 4 body. U ukazatele R2 lze do roku 2016 pozorovat rostoucí trend. V letech 2015 a 2016 byly uděleny výsledným hodnotám 2 body, v ostatních letech 1 bod. Součtem těchto ukazatelů vyděleným 2 vychází finanční stabilita. Ukazatel R3 vykazuje nízké nekolísající hodnoty, proto je hodnocen 1 bodem. Naopak 4 body byly přiděleny ukazateli R4. Součtem ukazatelů R3 a R4 vyděleným 2 lze získat výnosovou situaci. Celková situace vychází v intervalu od 2,5 do 2,75, podnik se nachází v šedé zóně.

3.4.2 Bankrotní modely

Pomocí bankrotních modelů (Altmanovo Z-skóre, Model IN05) je zkoumána finanční situace společnosti.

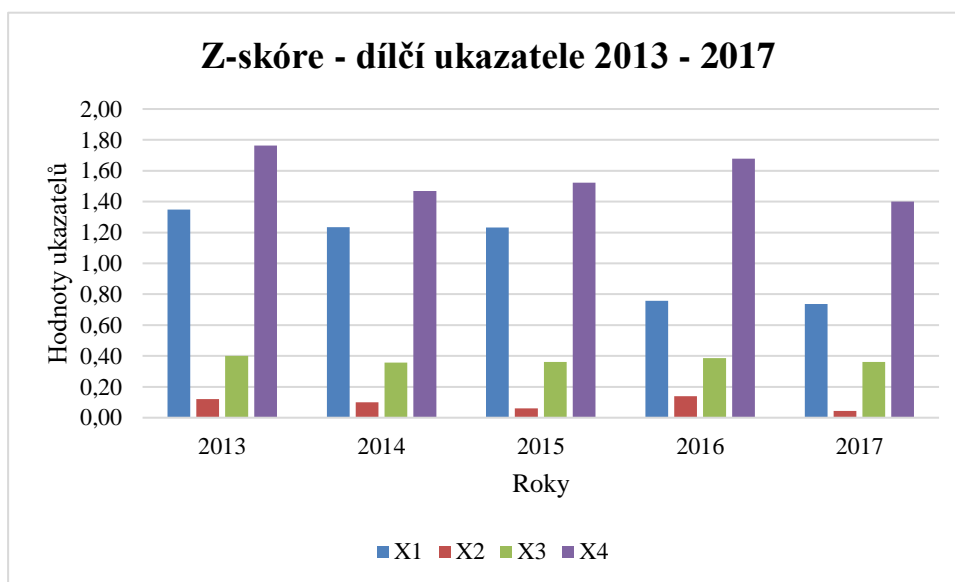
a) Altmanovo Z-skóre

Altmanův index v podobě Z-skóre je modifikací základního Altmanova modelu, který za účelem odhalení možného bankrotu počítá s pěti poměrovými ukazateli.

Tab. 6: Altmanovo Z-skóre (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013	2014	2015	2016	2017
Z-skóre	3,63	3,12	3,03	2,97	2,33
Interpretace	Uspokojivá finanční situace	Uspokojivá finanční situace	Uspokojivá finanční situace	Uspokojivá finanční situace	Šedá zóna

Výsledky z Altmanova Z-skóre označují finanční situaci podniku až do roku 2016 za uspokojivou. V roce 2017 se podnik dostává do šedé zóny. Následující graf zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů, které jsou v Z-skóre zahrnuty. X1, X2, X3 a X4 představují ukazatele již vynásobené přidělenými vahami.



Graf 4: Altmanovo Z-skóre 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Z grafu lze vypožorovat, že nejvíce index ovlivňuje účetní hodnota vlastního kapitálu podělená účetní hodnotou závazků (X4), která má kolísavou tendenci. Modře označený podíl čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv má klesající trend. Nejnížší vliv na výslednou hodnotu indexu lze sledovat u kolísajícího podílu zadržených zisků a celkových aktiv (X2). Kolísavou tendenci lze pozorovat u EBITu vyděleného celkovými aktivy (X3).

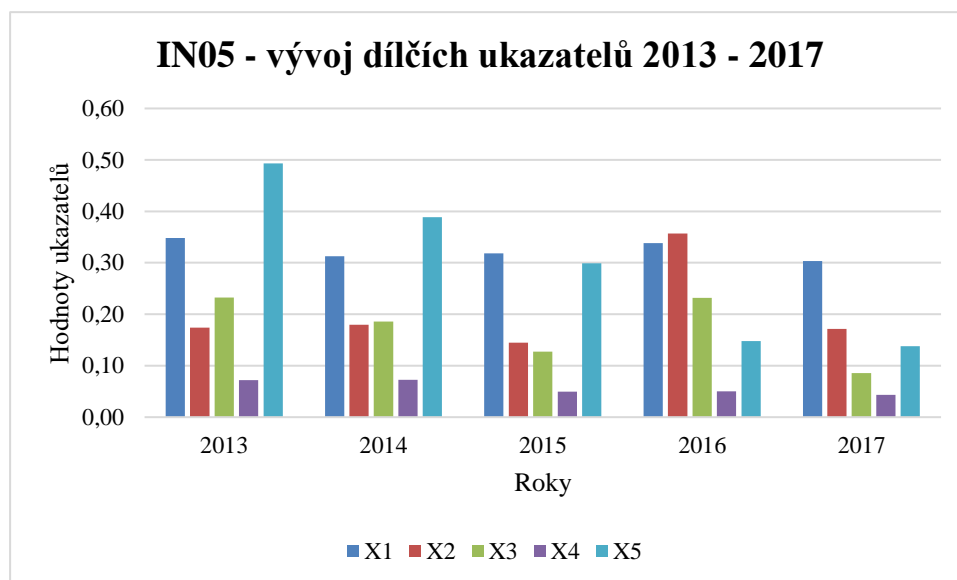
b) Model IN05

Tento modifikovaný index důvěryhodnosti zkoumá finanční zdraví českých firem.

Tab. 7: Model IN05 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013	2014	2015	2016	2017
IN05	1,32	1,14	0,94	1,12	0,74
Interpretace	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	netvoří hodnotu

Z tabulky lze vysledovat klesající trend indexu, výjimkou je pouze rok 2016. V posledním pozorovaném roce klesla hodnota indexu natolik, že podnik již netvoří hodnotu. Hodnoty v ostatních letech signalizují šedou zónu. X1, X2, X3, X4 a X5 vyjadřují v následujícím grafu dané poměrové ukazatele vynásobené přiřazenými vahami.



Graf 5: Model IN05 – vývoj dílčích ukazatelů 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Nelze jednoznačně pro všechny roky říci, který poměrový ukazatel má nejvyšší vliv na index, ukazatele jsou velice proměnlivé. V letech 2013 a 2014 nejvyšší vliv představuje podíl oběžných aktiv a součtu krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů (X5), vykazuje klesající trend. V roce 2015 a 2017 je zaznamenána největší závislost na podílu aktiv a cizího kapitálu (X1). Podíl EBITu a nákladových úroků (X2) je ukazatelem, který nejvíce index ovlivňuje v roce 2016. Nejméně index závisí na výnosech podělených celkovými aktivy (X4).

3.4.3 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci analýzy absolutních ukazatelů bude provedena horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty v letech 2013 – 2017. Kapitola se zaměřuje také na vertikální analýzu rozvahy v letech 2013 – 2017. Změny budou vyjádřeny relativně.

Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá změny mezi položkami jednotlivých výkazů. V následujících podkapitolách bude provedena horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Pro účely této diplomové práce bude využita analýza procentních změn.

a) Horizontální analýza rozvahy

Kapitola se zabývá horizontální analýzou rozvahy, přičemž je rozdělena na analýzu procentních změn aktiv a pasiv za období 2013 - 2017.

Horizontální analýza aktiv

V této kapitole budou vysvětleny celkové procentní změny za období 2013 - 2017 a jejich příčiny. Tyto změny budou shrnuty v posledním sloupci následující tabulky. Dále jsou vysvětlovány také významné procentní změny jednotlivých položek v konkrétních obdobích.

Tab. 8: Horizontální analýza aktiv 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
Aktiva celkem	11,88 %	0,39 %	2,38 %	8,87 %	25,19 %
DM	12,95 %	-2,79 %	-1,34 %	4,59 %	13,31 %
DNM	-75,00 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
DHM	13,02 %	-2,69 %	-1,34 %	4,60 %	13,49 %
DFM	0,00 %	-29,28 %	0,00 %	-0,62 %	-29,72 %
OA	9,01 %	10,17 %	12,24 %	19,77 %	61,43 %
Zásoby	10,17 %	5,87 %	19,58 %	10,77 %	54,49 %
Krátkodobé pohledávky	5,98 %	14,44 %	10,27 %	12,05 %	49,85 %
Peněžní prostředky	25,04 %	11,37 %	-25,23 %	206,15 %	218,76 %
Časové rozlišení	-26,23 %	3,61 %	46,11 %	-91,19 %	-90,16 %

Celková aktiva společnosti zaznamenala největší změnu mezi lety 2013 a 2014, a to o 11,88 %. Důvodem je zejména zvýšení položky staveb. Za účelem očekávání lepšího zdravotního stavu a doживosti krav družstvo nechalo postavit novou stáj pro dojnice namísto staré. Byla postavena také tzv. čekárna, která sloužila dojnicím k přechodnému ustájení. Celkově se aktiva za sledované období zvýšila o 25,19 %. Za tento nárůst může z největší části odkup pozemků.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek celkem vzrostl o 13,31 %. Dlouhodobý nehmotný majetek evidovala společnost v letech 2013 a 2014 v podobě ocenitelných práv, která jsou v současnosti již zcela odepsána, jak napovídá i výše celkové změny za období. Dlouhodobý hmotný majetek se celkově zvýšil o 13,49 %. Tento nárůst byl způsoben odkupem pozemků. Největší vzrůst nastal z roku 2013 na rok 2014 – o 13,02 %, byl vyvolán stavbou nové stáje pro dojnice, jak je již zmíněno výše. V dalších obdobích nejsou meziroční změny významné. Celkový pokles u dlouhodobého finančního

majetku zapříčinila položka podíly – ovládaná osoba, která z roku 2014 na rok 2015 snížila svou hodnotu na nulu. V současné době z dlouhodobého majetku firma vlastní ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva sledují 61,43% nárůst. Položka zásob vzrostla celkem o 54,49 %, což způsobilo zvýšení položky výrobků. Mezi lety 2016 a 2017 vzrostla hodnota nedokončené výroby a polotovarů o 170,98 %. Změna byla zapříčiněna zasetím ozim. Výrazná změna v zásobách je evidována také mezi roky 2015 a 2016, kdy vzrostla hodnota výrobků o 35,51 %. To bylo způsobeno zvýšenou produkcí objemných krmiv, průmyslových brambor v důsledku příznivého počasí. V rozvaze nastal od roku 2013 nárůst krátkodobých pohledávek o 49,85 %, byl zapříčiněn celkovým nárůstem pohledávek - ostatních. To bylo vyvoláno příznivější dotační politikou. Pohledávky – ostatní (tedy předpokládané dotace) vzrostly z roku 2016 na rok 2017 o 206,15 %. Vysoká změna mezi roky 2014 a 2015 byla způsobena 81,51% nárůstem pohledávek - ostatních. Peněžní prostředky na účtech se z roku 2016 na rok 2017 zvýšily 2,5 krát. Toto prudké zvýšení je následkem přijetí dlouhodobého úvěru v důsledku poruchy bioplynové stanice.

Časové rozlišení

Další položkou, která zaznamenala pokles, je časové rozlišení. Došlo k masivnímu poklesu položek zúčtovaných do příjmů příštích období mezi lety 2016 a 2017.

Horizontální analýza pasiv

V kapitole budou rozebírány celkové procentní změny za období 2013 - 2017 a vysvětlovány jejich příčiny. Tyto změny budou shrnuty v posledním sloupci následující tabulky. Dále jsou vysvětlovány také významné procentní změny jednotlivých položek v konkrétních obdobích.

Tab. 9: Horizontální analýza pasiv 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
Pasiva celkem	11,88 %	0,39 %	2,38 %	8,87 %	25,19 %
Vlastní kapitál	3,77 %	2,15 %	6,35 %	1,18 %	14,07 %
Základní kapitál	13,00 %	3,97 %	1,48 %	0,61 %	19,96 %
Kapitálové fondy	0,00 %	-2,23 %	0,00 %	0,00 %	-2,23 %
Fondy ze zisku	32,97 %	9,04 %	4,64 %	15,85 %	75,76 %
VH minulých let	-25,45 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-25,45 %
VH běž. úč. období	-8,22 %	-38,39 %	133,76 %	-65,21 %	-54,02 %
Cizí zdroje	60,99 %	29,68 %	23,25 %	29,96 %	234,42 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	22,64 %	-8,42 %	-35,71 %	14,77 %	-17,14 %
Krátkodobé závazky	38,44 %	42,99 %	127,04 %	28,60 %	477,99 %
Časové rozlišení	1930,95 %	-84,76 %	80,00 %	-25,21 %	316,67 %

Největší změna u celkových pasiv byla evidována v období let 2013 a 2014: 11,88 %. Navýšení bylo zapříčiněno přijetím dlouhodobého úvěru na stáj pro dojnice. Celková pasiva se zvýšila od roku 2013 o 25,19 %. Z největší části se na tomto vzrůstu podílela položka krátkodobých závazků z obchodních vztahů, která konkrétně mezi lety 2016 a 2017 vzrostla 1,8 krát.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál se od roku 2013 zvýšil o 14,07 %. U základního kapitálu lze pozorovat kladnou změnu o 19,96 %. Největší změna nastala mezi lety 2013 a 2014. Kapitálové fondy se snížily celkem pouze o 2,23 %. Fondy ze zisku jsou v současné době o 75,76 % vyšší, což je způsobeno navýšením statutárních fondů. Nejvýraznější změna se udála taktéž z roku 2013 na rok 2014, kdy lze sledovat růst jak u statutárních fondů, tak

u ostatních rezervních fondů. Výsledek hospodaření minulých let v podobě nerozděleného zisku minulých let se v roce 2014 snížil o 25,45 %, v dalších letech zůstal na stejné úrovni. To svědčí o tom, že v roce 2014 byl nerozdělený zisk převeden na statutární a ostatní rezervní fondy. U položky výsledku hospodaření běžného účetního období lze sledovat celkové snížení o 54,02 %.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou v současné době 2,34 krát vyšší, přičemž rezervy jsou ve všech sledovaných letech nulové. Dlouhodobé závazky se snížily celkem o 17,14 %, což je vyvoláno splácením dlouhodobých úvěrů. Z roku 2013 na rok 2014 lze pozorovat 22,64% vzrůst dlouhodobých závazků, což vyplývá z nově sjednaného dlouhodobého úvěru na stáj pro dojnice. Z roku 2015 na rok 2016 se stal dlouhodobý úvěr krátkodobým. Krátkodobé závazky se za analyzované období zvýšily 4,8 krát, což způsobily navýšené závazky z obchodních vztahů. Z roku 2015 na rok 2016 lze pozorovat již zmíněné překlenutí dlouhodobého úvěru na krátkodobý. Výkyvy v jednotlivých obdobích jsou dány mírou splácení krátkodobých závazků.

Časové rozlišení

Výrazná změna mezi lety 2013 a 2014 v časovém rozlišení byla vyvolána vyšší hodnotou výdajů příštích období.

b) Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Kapitola se věnuje celkovým procentním změnám v letech 2013 - 2017, dále jsou zde upřesňovány příčiny nastalých změn některých z položek výkazu zisku a ztráty. Tyto změny shrnuje poslední sloupec následující tabulky. Dále jsou osvětleny také významné procentní změny jednotlivých položek v konkrétních obdobích.

Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2013-2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10,77 %	-31,55 %	3,80 %	-4,29 %	-24,68 %
Tržby za zboží	28,94 %	-3,64 %	-24,71 %	-88,18 %	-88,94 %
Výkonová spotřeba	25,71 %	-24,53 %	3,64 %	5,45 %	3,69 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	349,84 %	-97,53 %	5516,49 %	6,03 %	413,46 %
Aktivace	7,18 %	-20,60 %	36,85 %	-5,11 %	10,52 %
Osobní náklady	3,52 %	1,29 %	3,51 %	5,87 %	14,91 %
Úpravy hodnot DM	0,94 %	10,68 %	-0,67 %	2,38 %	13,61 %
Ostatní provozní výnosy	6,34 %	32,52 %	6,90 %	0,17 %	50,90 %
Ostatní provozní náklady	29,77 %	9,23 %	21,40 %	-0,78 %	70,76 %
EBIT	-10,44 %	-31,21 %	86,10 %	-59,68 %	-53,78 %
Finanční VH	11,75 %	13,03 %	25,33 %	16,64 %	52,23 %
VH za účetní období	-8,22 %	-38,39 %	133,76 %	-65,21 %	-54,02 %
Čistý obrat/úč. obd.	13,90 %	-21,80 %	-71,28 %	-3,18 %	-75,24 %

Tržby z prodeje výrobků a služeb za pozorované období poklesly celkem o 24,68 %. Významnější změna v podobě růstu tržeb o 10,77 % se stala mezi lety 2013 a 2014, kdy byly stanoveny velice příznivé výkupní ceny komodit. Nadprůměrného výdělku bylo dosaženo zejména v oblasti obilovin, brambor a kukuřice. Největší díl tržeb za služby tvořila autodoprava a poskytování zemědělských služeb partnerským podnikům. Výrazný pokles mezi lety 2014 a 2015 (31,55 %) byl způsoben několika faktory. Pod hranici výrobních nákladů se dostala výkupní cena mléka, poklesly také výkupní ceny vepřového. U prasat došlo rovněž ke snížení přírůstků. Suché měsíce roku 2015 ovlivnily negativně produkci brambor a silážní kukuřice.

Prodejem zboží se v současné době družstvo téměř nezabývá. Tržby za zboží poklesly celkem o 88,94 %. Pokles je viditelný již z roku 2015 na rok 2016, kdy byla omezena činnost cukrárny a bufetu. Nejvyšší úbytek lze sledovat z roku 2016 na rok 2017. V těchto letech již zcela bufet i cukrárna svou činnost ukončily.

Výkonová spotřeba se zvýšila pouze o 3,69 %. Největší výkyv v podobě 25,71% nárůstu lze pozorovat z roku 2013 na rok 2014, je zapříčiněn nárůstem spotřeby materiálu – konkrétně nákladů na silážní hmotu a porosty. Pokles na rok 2015 je následkem 24,53% poklesu spotřeby materiálu, především rapidně poklesly náklady za pohonné hmoty, ceny nafty v České republice zaznamenaly snížení.

Změna stavu zásob má velice kolísavou tendenci. Celkově od roku 2013 čtyřnásobně vzrostla. Výše této položky závisí na mnoha faktorech, představuje úhyny a přírůstky zvířat. Aktivace se od roku 2013 zvýšila o 10 %, má kolísavý trend.

Osobní náklady se celkově zvýšily o 14,91 %, což způsobuje každoroční růst mzdových nákladů. Nárůst je způsoben zvyšováním minimálních mezd a také odměnami loajálním zaměstnancům. Úpravy hodnot DM – trvalé vykazují nárůst o 13,61 %. Největší změna nastala mezi lety 2014 - 2015, a to o 10,68 %. Zemědělské družstvo investovalo do kolového nakladače a dalších strojů do živočišné výroby (automatický přihrnovač krmení do kravína, kára na dobytek, mléčný vozík pro krmení telat).

Ostatní provozní výnosy vzrostly celkem o 50,90 %. Položka je tvořena zejména dotacemi na bioplynovou stanici. Mezi lety 2014 - 2015 lze sledovat vzrůst položky o 32,52 %. Je způsoben Zeleným bonusem a také přiznanou dotací na stavbu stáje pro jalovice. Kdyby nebylo přijatých dotací, podnik by vykazoval ve všech letech ztrátu.

Položka ostatních provozních nákladů eviduje 70,76% vzrůst, který způsobila zůstatková cena prodaného materiálu.

Hodnota EBITu se snížila od roku 2013 o 53,78 %. Mezi lety lze pozorovat značné výkyvy. Zvýšenou spotřebou materiálu (nákladů na silážní hmotu a porosty) došlo ke snížení EBITu z roku 2013 na rok 2014 o 10,44 %. Nově bylo zavedeno pěstování silážního žita, které bylo vyseto přes zimu a sklizeno na jaře. 31,21% snížení mezi lety 2014, 2015 bylo způsobeno zejména snížením tržeb z prodeje výrobků a služeb, jak už

bylo vysvětleno výše. Mezi lety 2015 a 2016 vyvolala zvýšení EBITu o 86,10 % zejména změna stavu zásob vlastní činnosti. Z roku 2016 na rok 2017 poklesl EBIT o 59,68 %, což je zapříčiněno poklesem tržeb z vlastních služeb. Konkrétně došlo ke snížení tržeb za elektrickou energii v důsledku poruchy bioplynové stanice. Pokles EBITu dále způsobil nárůst spotřeby materiálu (náklady za krmiva a steliva). Z důvodu klimatických podmínek byly zaznamenány nedostatky zejména sena a slámy. Vysoce ztrátový je vepřín ve Člunku, ztrátu vykazuje také například bufet, cukrárna či závodní kuchyně.

Finanční výsledek hospodaření vzrostl o 52,23 %, což je způsobeno zejména poklesem nákladových úroků z důvodu splacených úvěrů a překlenutím dlouhodobých úvěrů na krátkodobé.

Výsledek hospodaření za účetní období klesl o 54,02 %. U čistého obrátu lze pozorovat pokles o 75,24 %.

Vertikální analýza

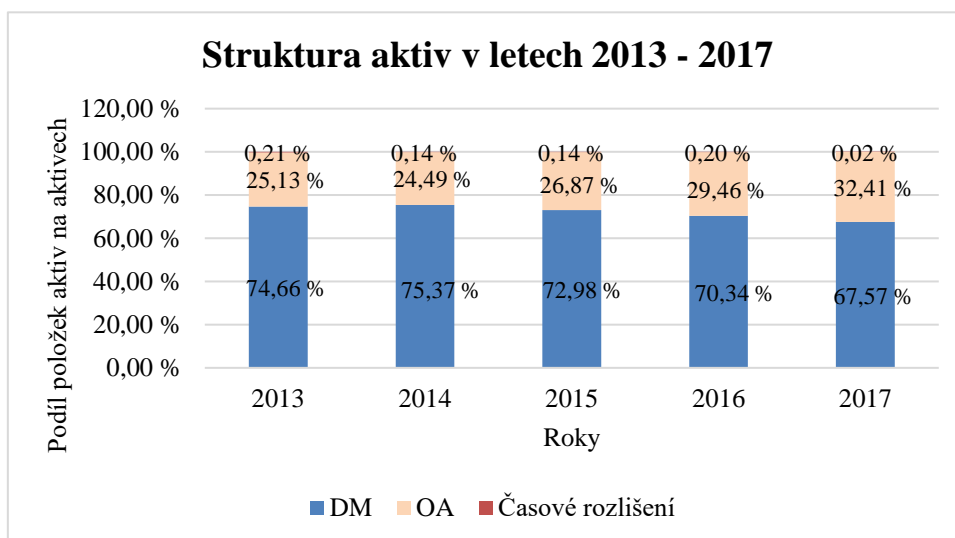
V následujících podkapitolách bude analyzován podíl jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech či pasivech.

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy je rozčleněna na vertikální analýzu aktiv a pasiv.

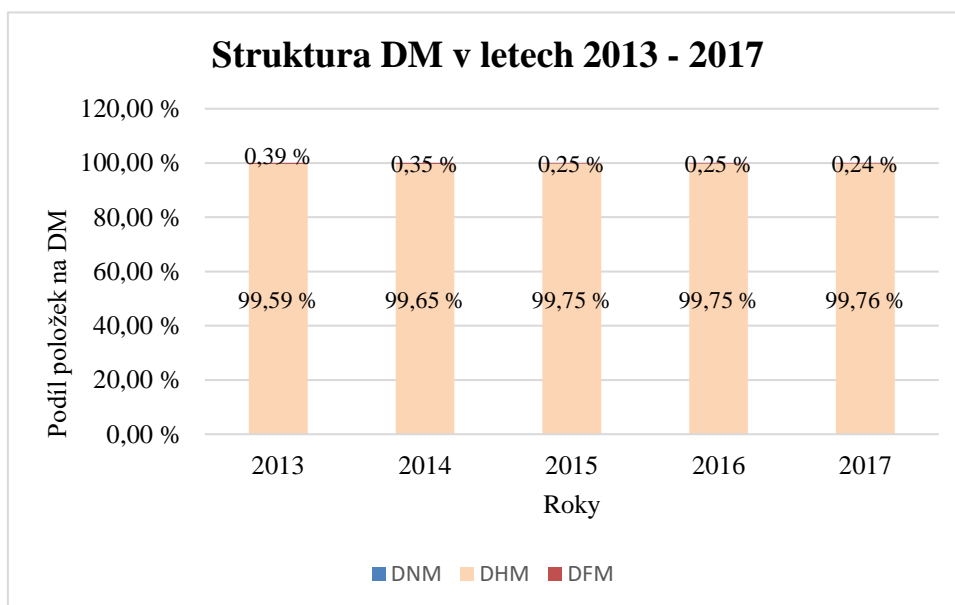
Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv představuje rozbor podílu, který zastupují jednotlivé položky rozvahy na celkových aktivech.



Graf 6: Struktura aktiv 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

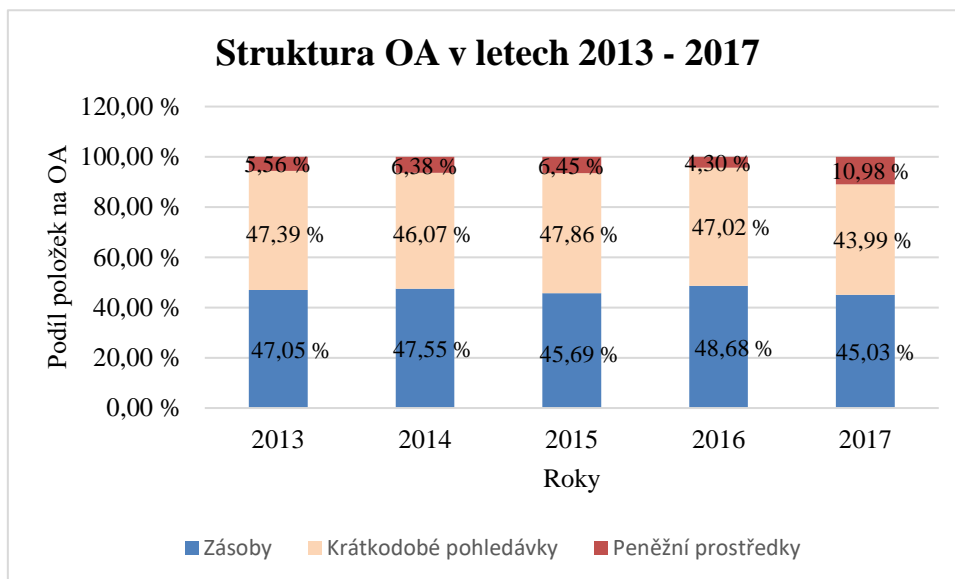
Z grafu je patrné, že ve všech sledovaných obdobích převažuje ve společnosti dlouhodobý majetek, což je vzhledem k oboru podnikání pochopitelné. Podíl se pohybuje kolem 70 %. V posledních letech podíl dlouhodobého majetku vykazuje klesající tendenci. Na následujícím grafu bude zobrazen podíl jednotlivých položek dlouhodobého majetku na celkovém dlouhodobém majetku.



Graf 7: Struktura DM 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Při pohledu na graf je zřejmé, že majoritní část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek – ve všech letech se blíží ke 100 %. Nejvyšší podíl dlouhodobého hmotného majetku představují stavby. Podíl dlouhodobého finančního majetku se

pohybuje v rozmezí 0,24 % - 0,39 %. Dlouhodobý nehmotný majetek graf nezachytil, společnost ho eviduje pouze v letech 2013 a 2014.

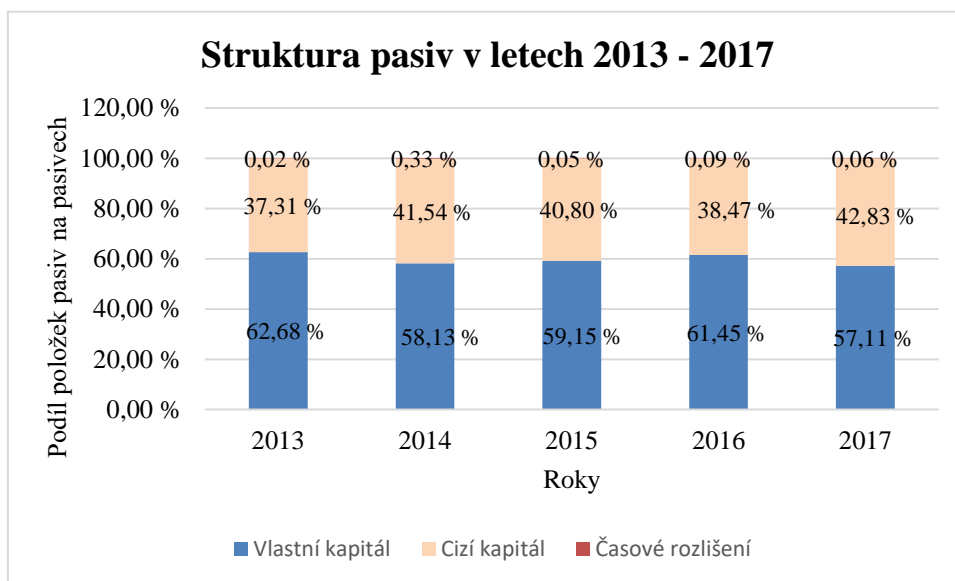


Graf 8: Struktura OA 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Jak vyplývá z grafu č. 6, oběžná aktiva se podílí na celkových aktivech cca 30 %. Oběžná aktiva jsou z největší části tvořena zásobami a krátkodobými pohledávkami. Podíl těchto položek se pohybuje v pásmu 44 % - 48 %. V zásobách jsou nejvíce zastoupenými položkami výrobky a mladá a ostatní zvířata. Krátkodobé pohledávky se skládají z pohledávek z obchodních vztahů a pohledávek – ostatních.

Vertikální analýza pasiv

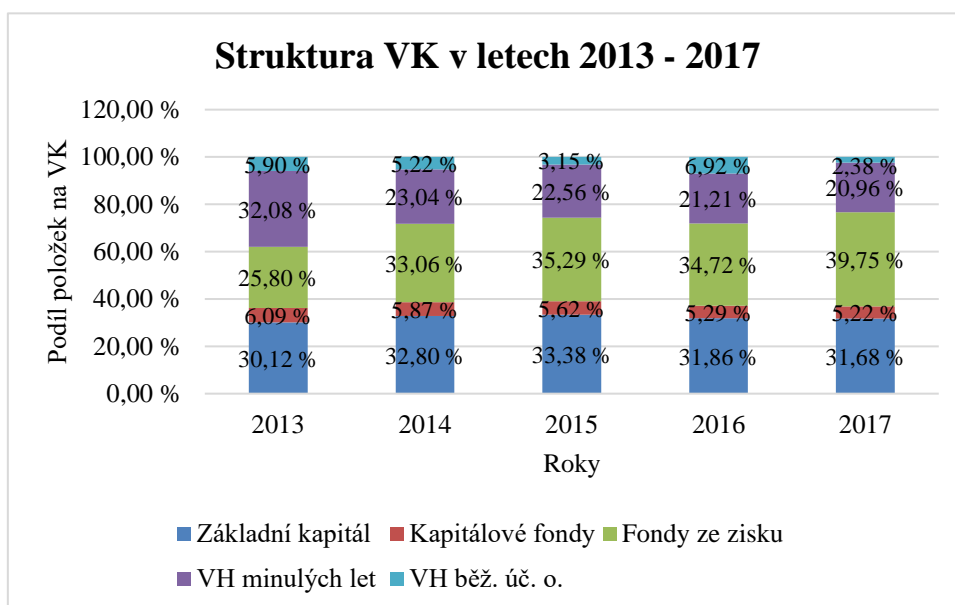
Vertikální analýza pasiv vyjadřuje rozbor podílu, který zastupují jednotlivé položky rozvahy na celkových pasivech společnosti.



Graf 9: Struktura pasiv 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Celková pasiva jsou z největší části tvořena vlastním kapitálem, jeho podíl kolísá okolo 60 %. Hranice 40 % se dotýká cizí kapitál.

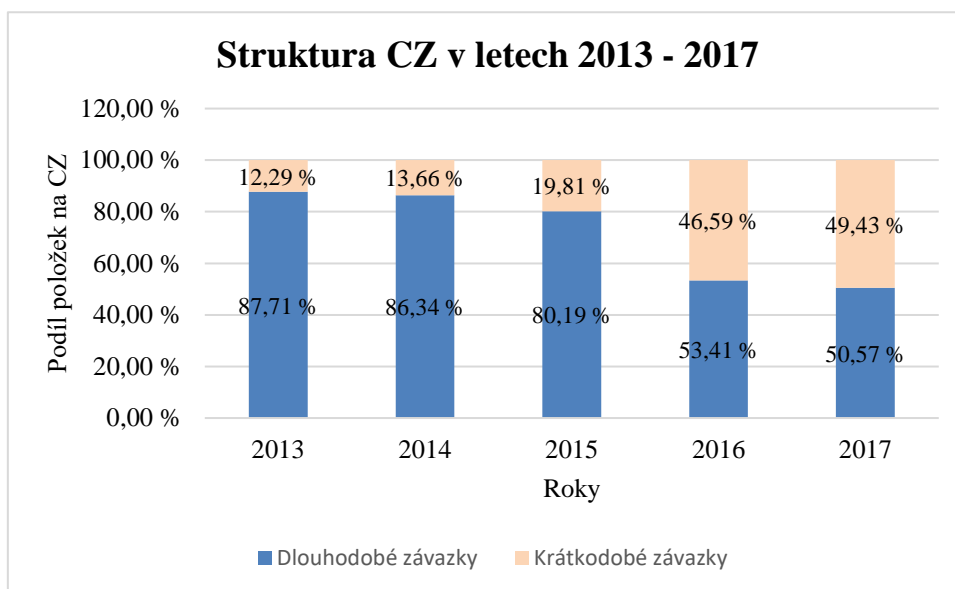
Následující graf zobrazuje strukturu a vývoj vlastního kapitálu v letech 2013 – 2017.



Graf 10: Struktura VK 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

Na vlastním kapitálu mají v letech 2014 - 2017 nejvyšší podíl fondy ze zisku (33 % - 40 %). Nárůst podílu v roce 2017 zapříčinil převod nerozděleného zisku minulých let do statutárních fondů. V roce 2013 má nejvyšší podíl na vlastním kapitálu (32,08 %) výsledek hospodaření minulých let v podobě nerozděleného zisku. Rok od roku tento

podíl klesá. Základní kapitál se pohybuje kolem 30 %. Kapitálové fondy tvoří pouze cca 5% podíl. Výsledek hospodaření běžného účetního období se podílí na vlastním kapitálu minimálně. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2016 v důsledku vyšších hodnot změn stavu vlastní výroby. Účet aktivace se vztahuje k dodávání elektrické energie do svých objektů.



Graf 11: Struktura CZ 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

I přesto, že v letech 2013 – 2017 mají na cizích zdrojích nejvyšší podíl dlouhodobé závazky, jejich podíl vykazuje klesající trend. V letech 2013 a 2014 se blíží podíl dlouhodobých závazků k 90 %, což je způsobeno vyššími dlouhodobými úvěry. V letech 2016 a 2017 se podílí na cizích zdrojích 50 %. Tento propad vznikl překlenutím dlouhodobého úvěru na krátkodobý. V roce 2017 krátkodobé závazky tvoří 49,43% podíl na cizím kapitálu z důvodu rapidního zvýšení závazků z obchodních vztahů.

3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je prováděna pomocí vybraných ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Při hodnocení jednotlivých ukazatelů jsou brány v úvahu specifika odvětví.

Ukazatele likvidity

Kapitola analyzuje výši různých typů likvidit v daných letech, je hodnocen trend vývoje. Jsou vysvětlovány významné změny v hodnotách ukazatelů. Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. V následující tabulce jsou sledovány hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity ZD Kunžak za roky 2013 – 2017. Dále jsou zde uvedeny hodnoty vykázané za celé odvětví. Jednotlivé ukazatele jsou zhodnoceny s přihlédnutím k těmto odvětvovým hodnotám.

Tab. 11: Ukazatele likvidity 2013 – 2017 (Vlastní zpracování dle (33 - 38))

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita (krát)	5,48	4,32	3,33	1,64	1,53
Odvětví	2,67	2,93	2,88	2,81	2,90
Pohotová likvidita (krát)	2,90	2,26	1,81	0,84	0,84
Odvětví	2,22	2,43	2,17	2,08	2,14
Okamžitá likvidita (krát)	0,30	0,28	0,21	0,07	0,17
Odvětví	1,34	1,55	1,12	0,74	0,81

a) Běžná likvidita

Riziková je pro podnik situace, kdy se oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím se zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Nadměrně vysoká hodnota ($> 2,5$) ovšem poukazuje na zbytečně vysoké hodnoty čistého pracovního kapitálu a drahé financování. Doporučené hodnoty ovšem nemohou odpovídat jednotlivým oborům, nemohou být pro všechna odvětví stejné, proto je vhodné spíše přihlížet k hodnotám odvětvovým (platí u všech druhů měřených ukazatelů likvidit).

Běžná likvidita vykazovaná za odvětví má poměrně stabilní vývoj, osciluje okolo 2,8. V podniku se ovšem hodnoty tohoto ukazatele stále snižují. V roce 2013 oběžná aktiva pokrývala krátkodobé závazky 5,48 krát, v porovnání s ostatními obdobími byly v tomto roce nižší krátkodobé závazky z obchodních vztahů. V roce 2015 se snížilo pokrytí krátkodobých závazků na 3,33, a to zejména z důvodu zvyšujících se závazků z obchodních vztahů. Zvrat lze sledovat v roce 2016, kdy běžná likvidita dosahovala výše 1,64. Tento skok byl zapříčiněn překlenutím dlouhodobých závazků k úvěrovým

institucím na krátkodobé závazky k úvěrovým institucím. V dalším roce se sice výrazně zvýšily závazky z obchodních vztahů, ale zrovna tak peněžní prostředky na účtech vlivem nově přijatého dlouhodobého bankovního úvěru na bioplynovou stanici. Z důvodu poměrně nízkých krátkodobých závazků v letech 2013 – 2015 vykazuje ZD Kunžak vyšší hodnoty běžné likvidity než odvětví. Obrat nastává již zmiňovaným vykázáním krátkodobých závazků k úvěrovým institucím. Do roku 2015 byly odvětvové hodnoty nižší než podnikové. Nejvíce se odvětvovým hodnotám ZD Kunžak blíží právě v roce 2015.

b) Pohotová likvidita

S výslednou hodnotou 1 u pohotové likvidity podnik není nucen prodávat své zásoby. Příliš vysoké stavy pohotových prostředků ($>1,5$) jsou pro podnik neefektivní, přináší pouze malý či žádný úrok. Dochází tedy k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, což nepříznivě působí na jejich výnosnost.

V odvětví hodnoty pohotové likvidity příliš nekolísají, překračují hranici 2. Stejně jako u běžné likvidity se i hodnoty tohoto ukazatele v ZD snižují, to je dáno zvyšujícími se zásobami. V letech 2016 a 2017 je pohotová likvidita nižší než 1, což by dle výše uvedeného znamenalo, že by měla určité množství zásob prodat. Vzhledem k oboru podnikání bych tento krok ovšem nedoporučovala. ZD chová vepře a skot, které je třeba nejen nakrmit, ale také podestlat. Velké množství vypěstovaných plodin je potřeba také na zajištění provozu bioplynové stanice. V případě prodeje zásob by nastal problém s nedostatkem plodin, které by se následně museli draze nakoupit. Na rok 2017 zvýšení zásob způsobilo také zasetí ozim. Odvětvovým hodnotám se společnost nejvíce blíží v roce 2014. Celkově jsou odvětvové hodnoty kromě roku 2013 na vyšší úrovni, což lze vysvětlit zvýšenou potřebou výrobků k provozuschopnosti bioplynové stanice.

c) Okamžitá likvidita

Uvádí se, že vysoké hodnoty okamžité likvidity vypovídají o neefektivním využití finančních prostředků (nad 0,6). V odvětví má ukazatel kolísavou tendenci (0,74 – 1,55). V ZD Kunžak má tato likvidita do roku 2016 klesající tendenci. V tomto roce je okamžitá likvidita na nejnižší úrovni, je to zapříčiněno zejména splacením části

dlouhodobých úvěrů, tedy poklesem peněžních prostředků na účtu. V roce 2017 vzrostla v souvislosti s přijetím peněžních prostředků na účet (přijetí dlouhodobého úvěru). V tomto roce se také nejvíce blíží odvětvovým hodnotám. Odvětvové hodnoty jsou po všechna sledovaná období na vyšší úrovni.

Ukazatele rentability

Kapitola analyzuje výši daných ukazatelů rentability v konkrétních letech, je posuzován trend vývoje. Jsou vysvětlovány významné změny v hodnotách ukazatelů. Hodnoty ukazatelů rentability představují schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty ukazatele ROA, ROE, ROS a ROCE. V prvních třech případech jsou zobrazeny také odvětvové výsledky, od kterých se odvíjí hodnocení ukazatelů samotného podniku. Pro ukazatel ROCE se informace nepodařilo nalézt.

Tab. 12: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle (33 - 38))

	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	5,93 %	4,74 %	3,25 %	5,91 %	2,19 %
Odvětví	5,41 %	7,01 %	7,24 %	6,28 %	7,25 %
ROE	5,90 %	5,22 %	3,15 %	6,92 %	2,38 %
Odvětví	5,28 %	6,83 %	6,53 %	5,67 %	6,49 %
ROS	17,04 %	13,74 %	13,70 %	24,75 %	10,61 %
Odvětví	22,79 %	27,03 %	22,86 %	20,24 %	23,84 %
ROCE	6,21 %	5,05 %	3,54 %	7,21 %	2,78 %

a) ROA

U ukazatele ROA většinou platí, že u firem, které mají ze své podstaty vysoká aktiva, bývá nižší. ZD Kunžak se svou podnikatelskou činností musí vykazovat vyšší aktiva (zvířata, výrobky apod.). V roce 2017 je ovšem výsledné ROA až příliš nízké i v porovnání s odvětvím. Celkově ROA kolísá, což je způsobeno tím, že zatímco celková aktiva mají rostoucí trend, EBIT kolísá. Na rok 2014 se snížil z 13 896 tis. Kč o 1 451 tis. Kč, další rok poklesl o dalších 3 884 tis. Kč. V roce 2016 je sledován vzrůst o 7 371 tis. Kč. Na rok 2017 se EBIT rapidně snížil o 9 509 tis. Kč. Důvody těchto změn jsou uvedeny v horizontální analýze výkazu zisku a ztráty. Pro roky 2014 až 2017 platí,

že jsou odvětvové hodnoty ukazatele vyšší, přičemž nejvíce se podnik těmito hodnotám přibližuje v roce 2016. V roce 2013 lze pozorovat nízkou hodnotu odvětvového ROA. Tato skutečnost byla způsobena počasím. Mezi hlavní problémy patřily dlouho trvající nízké teploty a sněhová pokrývka, což zabraňovalo růstu ozimých plodin. Po roztátí sněhu vznikla mokrá půda a nebylo tak možné zaset většinu jařin ve lhůtě. Důsledkem byla také rozsáhlá napadení plodin až už hnilobami nebo plísněmi. Škody způsobila také hladová lesní zvěř. Na úrodě se podepsala i podprůměrná délka trvání slunečního svitu. V květnu nastaly povodňové záplavy, které poškodily 80 tis. ha zemědělské půdy. Následkem byly škody na porostech polních plodin, půdní eroze, vyplavení živin a kontaminace cizorodými látkami. Vlhké počasí bylo vhodným zázemím pro houbové choroby. Dalším negativním vlivem bylo suché léto doprovázené silnými bouřkami a větrem.

b) ROE

Vývoj ROE je ovlivněn ziskem, vlastní kapitál má rostoucí trend. I když se při výpočtu ROE nepoužívá EBIT, ale VH za účetní období, lze zde pozorovat podobný vývoj jako u ROA. Na rok 2014 poklesl VH z 8 679 tis. Kč o 713 tis. Kč, další rok o 3 058 tis. Kč. V roce 2016 vzrostl o 6 565 tis. Kč. V posledním sledovaném roce lze sledovat snížení o 7 482 tis. Kč, ukazatel je na velice nízké úrovni v porovnání s odvětvím. Odvětvové hodnoty mají též podobný vývoj jako u ukazatele ROA, v roce 2013 je též ovlivněn počasím. Nejvíce se ROE blíží hodnotám zachyceným v odvětví v roce 2013.

c) ROS

Ukazatel ROS ovlivňuje EBIT, ale také tržby. Vývoj EBITu je zachycen již výše, proto zde bude rozebrán vývoj tržeb. Celkové tržby se na rok 2014 zvýšily z 81 548 tis. Kč o 9 030 tis. Kč. Mezi lety 2014 a 2015 byl zaznamenán rapidní pokles o 28 090 tis. Kč. V dalším roce se zvýšily o 1 894 tis. Kč. V roce 2017 poklesly o 3 835 tis. Kč. Tyto výkyvy jsou vysvětleny v horizontální analýze výkazu zisku a ztráty. Odvětvovým hodnotám se nejvíce podnik přibližuje v roce 2016, kdy je ROS vysoké z důvodu vyšších hodnot změn stavu zásob vlastní výroby. V letech 2014 a 2017 je výsledná ROS výrazně nižší než v odvětví.

d) ROCE

Stejně jako u předchozího ukazatele, výše ROCE závisí na EBITu. Ovlivňuje jej také vlastní kapitál a dlouhodobé závazky. Vlastní kapitál zaznamenává mírný růst. Dlouhodobé závazky se z původních 76 739 tis. Kč z důvodu přijetí dlouhodobých úvěrů v roce 2014 zvýšily o 17 370 tis. Kč. V dalším roce se snížily o 7 926 tis. Kč, klesající trend se udržel i v roce 2016, kdy změna činila 30 776 tis. Kč. V roce 2017 dlouhodobé závazky vzrostly o 8 181 tis. Kč. Významné změny jsou již vysvětlovány v horizontální analýze pasiv.

Ukazatele zadluženosti

V kapitole jsou analyzovány vybrané ukazatele zadluženosti v daných letech, je hodnocen trend vývoje. Jsou vysvětlovány významné změny v hodnotách ukazatelů. Ukazatele zadluženosti vyjadřují riziko, které podnik podstupuje při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vhodný poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je velice obtížné naleznout. S rostoucí zadlužeností roste riziko neschopnosti splácet závazky. Je ovšem žádoucí, aby podnik vykazoval určitou míru zadlužení, jelikož je cizí kapitál levnější. V tabulce č. 13 jsou zachyceny výsledné hodnoty analyzovaných ukazatelů zadluženosti.

Tab. 13: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle (33 - 37))

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel věřitelského rizika	37,31 %	41,54 %	40,80 %	38,47 %	42,83 %
Koeficient samofinancování	62,68 %	58,13 %	59,15 %	61,45 %	57,11 %
Úrokové krytí (krát)	4,36	4,48	3,62	8,92	4,29
Krytí dl. majetku dl. zdroji (krát)	1,28	1,25	1,26	1,17	1,17

Z tabulky je patrné, že ve všech sledovaných obdobích společnost financuje svou činnost z větší části vlastními zdroji. Ukazatel věřitelského rizika i koeficient samofinancování mají kolísavý trend. V roce 2017 se blíží poměru 50:50. Financování cizími zdroji vzrostlo na základě přijatého úvěru, který je zmiňován již v předchozích kapitolách.

Úrokové krytí je v letech 2013, 2014 a 2017 na podobné úrovni. V roce 2015 lze sledovat pokles ukazatele, který je zapříčiněn nižším EBITem. V roce 2016 je tento rapidní vzrůst způsoben poměrně vysokým EBITem při klesajících nákladových úrocích. Jak je zřejmé z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty, EBIT v roce 2017 oproti ostatním obdobím výrazně poklesl, poklesly také nákladové úroky, proto je i zde výsledný ukazatel na příznivé úrovni. Vývoj EBITu je vysvětlován v kapitole horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty.

Dlouhodobý majetek má být krytý dlouhodobými zdroji, ukazatel ve všech obdobích vykazuje hodnoty vyšší než 1, což je pro podnik příznivé. Je potřeba, aby byl v tomto ohledu podnik opatrný, jelikož má ukazatel klesající tendenci. Snížení je způsobeno překlenutím dlouhodobého úvěru na krátkodobý.

Ukazatele aktivity

Následující řádky jsou věnovány analýze zvolených ukazatelů aktivity v daných letech, je posuzován trend vývoje. Jsou vysvětlovány významné změny v hodnotách ukazatelů. Ukazatele vyobrazují počet obrátek daných složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu. Vypovídají o schopnosti využívat investované finanční prostředky a vázanosti jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv či pasiv. Následující tabulka zobrazuje hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity v letech 2013 – 2017. Hodnocení obratu aktiv se odvíjí také od zjištěných hodnot ukazatele v odvětví.

Tab. 14: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle (33 - 38))

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	0,35	0,35	0,24	0,24	0,21
Odvětví	0,24	0,26	0,30	0,31	0,30
Obrat zásob (počet obrátek)	2,94	2,96	1,93	1,66	1,41
Doba obratu zásob (dny)	124,13	123,12	188,94	219,29	258,29
Doba obratu pohledávek (dny)	64,48	70,54	69,60	88,74	115,80
Doba obratu závazků (dny)	35,45	42,71	106,57	80,48	239,93

Uvádí se, že by obrat celkových aktiv měl mít hodnotu minimálně na úrovni 1. Ve všech sledovaných obdobích je ukazatel od této hodnoty vzdálený. Je ovšem žádoucí porovnat spíše hodnoty s odvětvím, jelikož je zemědělství specifickým oborem, kde je potřeba pro provozování činnosti více aktiv než v jiných odvětvích. Zatímco odvětvové hodnoty vykazují spíše rostoucí trend, družstvu ukazatel klesá. Při porovnání s odvětvím jsou hodnoty ukazatele v posledních třech analyzovaných letech nízké. V roce 2015 došlo k výraznému poklesu tržeb, v dalších letech se nepodařilo tržby navýšit. Důvod poklesu je vysvětlován v horizontální analýze výkazu zisku a ztráty. Východiskem je prodej nevyužitých aktiv.

Obrat zásob má klesající trend, přičemž v roce 2017 je již na velice nízké úrovni. Dlouhodobé a nadměrné skladování zásob je pro podnik neefektivní, jelikož jsou málo likvidní a jsou v nich drženy peněžní prostředky, které by mohly být využity lépe. Jak je již psáno výše, ZD Kunžak musí mít vyšší zásoby z důvodu jejich potřeby pro bioplynovou stanici a krmení zvířat. To samé platí i u doby obratu zásob, u které pozorujeme rostoucí trend.

Lze říci, že má doba obratu pohledávek rostoucí trend. Stav pohledávek byl nejvyšší v roce 2014, kvůli vysokým tržbám nelze vypočítat téměř žádný výkyv v ukazateli. Od roku 2016 se pohledávky zvyšují. V roce 2017 činí doba obratu pohledávek 115,80 dní, což jsou necelé 4 měsíce. Tento výsledek by se mohl zdát nepříznivým, z Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil je ovšem zřejmé, že 72 % pohledávek z obchodních vztahů je splacena do 30 dní.

Doba obratu závazků zaznamenává ve všech obdobích vyšší hodnoty než doba obratu pohledávek, což je pro podnik příznivým jevem. V letech 2015 a 2017 jsou vyšší hodnoty ukazatele způsobeny vyšším stavem závazků z obchodních vztahů. V roce 2017 doba obratu závazků činí téměř 8 měsíců. Většina závazků je ale splácena do 30 dnů, jak vyplývá z Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil.

Shrnutí

Kapitola se zabývá shrnutím významných poznatků z provedené finanční analýzy.

Bonitní modely

Na základě zjišťování celkové situace podniku prostřednictvím Kralickova Quicktestu bylo zjištěno, že se podnik ve všech analyzovaných letech nachází v šedé zóně. V posledním analyzovaném roce se od hodnot signalizujících bonitní firmu ještě více oddálil.

Bankrotní modely

Dle Altmanova Z-skóre společnost vykazuje uspokojivou finanční situaci do roku 2016. V roce 2017 je podnik v šedé zóně. Prostřednictvím IN05 byla společnost v roce 2017 vyhodnocena jako společnost, která netvoří hodnotu. V minulých letech se nacházela v šedé zóně.

Absolutní ukazatele

V rámci kapitoly jsou rozebírány závěry z horizontální a vertikální analýzy.

a) Horizontální analýza

Celková aktiva i pasiva od roku 2013 vzrostla o 25,19 %. Výraznou změnu v aktivech vykazují peněžní prostředky, a to z důvodu přijetí dlouhodobého úvěru na bioplynovou stanici. Celkový pokles lze pozorovat v případě dlouhodobého finančního a dlouhodobého nehmotného majetku, časového rozlišení. V pasivech je nejvyšší změna sledována v podobě téměř pětinasobného vzrůstu krátkodobých závazků za analyzované období. Je to způsobeno zejména navýšením závazků z obchodních vztahů. Pokles je evidován u kapitálových fondů, dlouhodobých závazků a výsledku hospodaření minulých let i běžného účetního období. Ve výkazu zisku a ztráty se nejvíce změnila změna stavu zásob vlastní činnosti. Pokles je sledován v případě veškerých tržeb a zisku. V zisku by se podnik nenacházel, kdyby nepřijímal dotace. Problém lze pozorovat ve vysoce ztrátovém vepřínu ve Člunku, ztráta je sledována také v cukrárně, bufetu a závodní kuchyni.

b) Vertikální analýza

Ze struktury aktiv je patrné, že je firma kapitálově těžká, převažuje zde dlouhodobý majetek. Z největší části je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, konkrétně stavbami. Ze 30 % jsou aktiva složena z oběžných aktiv, ve kterých dominují zásoby (výrobky a mladá zvířata) společně s krátkodobými pohledávkami (z obchodních vztahů a ostatní). Pasiva představují mírnou převahu vlastního kapitálu (fondy ze zisku). Cizí zdroje jsou 40% částí pasiv, nejvíce se na cizích zdrojích podílí dlouhodobé závazky, i když jejich podíl vykazuje klesající trend (překlenutí dlouhodobého úvěru na krátkodobý v roce 2016).

Poměrové ukazatele

Kapitola obsahuje shrnutí analyzovaných poměrových ukazatelů.

a) Ukazatele likvidity

Ukazatele běžné likvidity mají klesající trend. Výrazný pokles v roce 2016 byl způsoben překlenutím dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím na krátkodobé závazky k úvěrovým institucím. Propad se mohl dále prohlubovat, jelikož se v roce 2017 rapidně zvýšily závazky z obchodních vztahů. Pokles nakonec nebyl tak markantní, jelikož na druhé straně bylo zaznamenáno také výrazné zvýšení peněžních prostředků na účtech, a to přijatým dlouhodobým úvěrem na bioplynovou stanici. Do roku 2015 byly sledovány v porovnání s podnikem nižší odvětvové hodnoty. Odvětvovým hodnotám se ukazatel přibližuje nejvíce v roce 2015.

Zvyšující se úroveň zásob způsobila snižování hodnot pohotové likvidity. V letech 2016 a 2017 jsou hodnoty ukazatele nižší než 1, což by normálně znamenalo nutnost odprodeje zásob. Nejvyšší vzrůst v zásobách způsobily v roce 2016 výrobky a v roce 2017 výrobky a nedokončená výroba, ze které později vznikají také výrobky. Osobně nepovažují prodej zásob za rozumný krok, podnik plodiny potřebuje jako krmivo pro skot a vepře, jako podestýlku a také jako palivo pro bioplynovou stanici. S odprodejem výrobků se pojí jejich nákup v okamžiku potřeby, což vyvolá vyšší náklady. Kromě roku 2013 jsou odvětvové hodnoty vyšší než podnikové, tento jev může být vysvětlován

tím, že jen málo zemědělských podniků v České republice provozuje bioplynovou stanici. Nejvíce se odvětvovým hodnotám přibližuje rok 2014.

Okamžitá likvidita má do roku 2016 klesající tendenci. Velice nízkou hodnotu v roce 2016 způsobilo splacení části dlouhodobých úvěrů, tedy pokles peněžních prostředků na účtu. Roku 2017 byl přijat dlouhodobý úvěr pro účely oprav bioplynové stanice, došlo k navýšení peněžních prostředků na účtech a zároveň tedy také k navýšení samotného ukazatele. Ve všech pozorovaných obdobích vykazují odvětvové hodnoty vyšší stavy. Nejblíže odvětvovým hodnotám se podnik nachází v roce 2017.

Ukazatele likvidity jsou na nižší úrovni, jak je již psáno výše - východiskem k jejich zlepšení ovšem není prodej zásob. Není optimální ani držet pohotové peněžní prostředky na vyšších úrovních, jelikož mohou být využity mnohem efektivněji.

b) Ukazatele rentability

ROA vykazuje kolísavou tendenci, což zapříčiňuje zejména kolísavý trend EBITu. V porovnání s odvětvovými hodnotami je v roce 2017 z důvodu rapidního poklesu EBITu ROA až příliš nízké. Došlo k poruše bioplynové stanice, což vyvolalo snížení tržeb za elektrickou energii. Dále byl zaznamenán nárůst spotřeby materiálu (krmivo, stelivo), byly evidovány nedostatky v důsledku nepříznivého počasí. V letech 2014 – 2017 jsou odvětvové hodnoty vyšší, nejvíce se jim podnik přibližuje v roce 2016. V období roku 2013 byla hodnota odvětvového ROA nízká z důvodu klimatických podmínek v průběhu celého roku. U ukazatele ROE platí podobný trend, vlastní kapitál ukazatel příliš neovlivňuje. Hodnotám v odvětví se nejvíce přibližuje v roce 2013.

Na ROS působí vliv vývoje EBITu, ale také vývoje samotných tržeb. V roce 2017 dosahuje ukazatel nejnižší hodnoty, a to z důvodu snížených tržeb za elektrickou energii v důsledku poruchy bioplynové stanice. V roce 2016 vykazuje ROS celkem vysokou hodnotu, a to z důvodu zvýšení změn stavu zásob vlastní činnosti. Kromě roku 2016, ve kterém se podnik nejvíce přibližuje odvětvovým hodnotám, jsou podnikové hodnoty nižší než odvětvové.

ROCE je nejvíce ovlivněný také EBITem. Jeho hodnoty závisí ovšem také ve vysoké míře na dlouhodobých závazcích. V roce 2016 je sledován rapidní pokles z důvodu

překlenutí dlouhodobého úvěru na krátkodobý. Rok 2017 přinesl zvýšení hodnoty dlouhodobého úvěru (přijetí úvěru na bioplynovou stanici).

Celkově lze hodnotit, že je žádoucí, aby se společnost snažila různými způsoby zvýšit svůj zisk. Hodnoty ukazatelů rentability totiž ve většině případů nedosahují hodnot odvětvových.

c) Ukazatele zadluženosti

Podnik svou činnost financuje zejména vlastními zdroji. U ukazatele věřitelského rizika i koeficientu samofinancování lze sledovat kolísavý trend. V posledním analyzovaném roce se blíží k poměru 50:50, kdy cizí zdroje vzrostly z důvodu přijatého úvěru na bioplynovou stanici. Dokonalý poměr financování z vlastních a z cizích zdrojů lze určit jen obtížně. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je riziko neschopnosti splácet závazky. Určitá míra zadlužení je ovšem na místě, jelikož financování cizím kapitálem je levnější.

Úrokové krytí dosahuje v letech 2013, 2014 a 2017 podobných hodnot. Významný vzrůst v roce 2016 je zapříčiněn vysokým EBITem (vliv změny stavu zásob vlastní činnosti) a klesajícími nákladovými úroky. Příznivý je i v dalším roce, který sice doprovázelo snížení EBITu (snížené tržby za el. energii), ale také snížení nákladových úroků.

Na základě ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji bylo zjištěno, že je dlouhodobý majetek těmito zdroji pokryt dostatečně. Je zapotřebí ovšem věnovat pozornost klesajícímu trendu od roku 2015, i když byl způsoben překlenutím dlouhodobého úvěru na krátkodobý.

d) Ukazatele aktivity

V posledních třech sledovaných obdobích je obrat aktiv v porovnání s odvětvím velice nízký. Snižování započalo v roce 2015, kdy došlo k rapidnímu poklesu tržeb z důvodu klimatických podmínek a snížených výkupních cen některých komodit, tržby se ovšem nepodařilo příliš navyšovat ani v následujících letech. Za východisko lze považovat odprodej nevyužitých aktiv.

Obrat zásob zaznamenává klesající trend, doba obratu zásob naopak rostoucí. Na základě výše obratu i doby obratu zásob v jednotlivých letech, zejména pak v posledních dvou, by se zdálo být rozumné určitou část zásob prodat, jelikož jsou v nich drženy peněžní prostředky, které by mohly být využity efektivněji. ZD zásoby ovšem potřebuje jako krmivo, podestýlku a palivo pro bioplynovou stanici.

Doby obratu pohledávek a závazků neukazují žádné nepříjemné hodnoty. Příznivou skutečností je také fakt, že ve všech obdobích hodnoty doby obratu závazků převyšují hodnoty doby obratu pohledávek.

3.5 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy budou vymezeny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které vyplývají z vypracovaných analýz. Společnost v současné době využívá zejména strategii SO – využití silných stránek k dosažení příležitostí.

Tab. 15: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
bioplynová stanice	problematická organizační struktura
kvalitní základní stádo	nevyužité stroje, budovy
kvalitní mléko	zastaralé stroje, budovy
smlouvy s odběrateli a dodavateli	snižující se VH
Příležitosti	Hrozby
dotace	zvyšující se cena pachtovného
nové technologie	zamítnutí prodloužení smlouvy o pachtovném
prodej/ využití nevyužitých aktiv	migrace obyvatelstva z kraje
bioprodukce	sezónnost rostlinné výroby
	snižující se počet vyučených
	pokles obyvatel v produktivním věku
	přísnější podmínky pro získání dotací
	zprísnění legislativy v rámci ekologie
	odliv zaměstnanců do jiných odvětví
	dlouhý výrobní cyklus
	omezená trvanlivost některých výrobků
	kolísavost výkupních cen
	poruchy strojů
	nákazy, genetické mutace
	klimatické změny
	nový životní styl

V rámci chovu skotu v družstvu funguje uzavřený obrat stáda, to znamená, že se nakupují pouze plemenní býci. První **silnou stránkou** družstva je kvalitní základní stádo. Společnost se snaží mnoho let zvyšovat kvalitu mléka, tento záměr se daří splňovat. Významnou silnou stránkou je vlastnictví bioplynové stanice, prostřednictvím které se vytápí areál ZD. Podniku se daří získávat dotace. Tyto silné stránky vyplývají ze základního popisu společnosti. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, konkrétně z částí vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů plyne další silná stránka. Společnost má uzavřené smlouvy s odběrateli a dodavateli, přičemž se jí podařilo vyjednat příznivé podmínky. Vyhnula se tak zejména hrozbě, že dané výrobky nebudou včas prodány a nutnosti dlouhodobého skladování.

Mezi **slabé stránky** společnosti lze řadit problematickou organizační strukturu, která nedostatečně vyobrazuje vztahy ve společnosti a není tak možné řádně určit odpovědnosti a kompetence (základní popis). Analýza technologických faktorů odhalila

slabost ve formě nevyužitých strojů a budov, také zastaralých strojů a budov – což vyplývá i z horizontální analýzy. Za slabou stránku společnosti je možné vnímat i snižující se výsledek hospodaření, který plyne z horizontální analýzy a také z ukazatelů rentability.

Do **příležitostí** lze řadit získání dotací, což vyplývá zejména z politických faktorů SLEPTE analýzy. Pomocí technologických faktorů byly zjištěny příležitosti nových technologií, prodeje nevyužitých aktiv či jejich využití a možnosti bioprodukce například v nevyužitém skleníku. Nové technologie jsou ovšem velice nákladově náročné, je nutné se řádně zamyslet nad tím, zda se společnosti vyplatí je pořídit, zda je může efektivně využít. Prodej či využití nevyužitých aktiv vyplývá z analyzovaného obratu aktiv i z horizontální analýzy.

Ze základního popisu plyne **hrozba** zvyšující se ceny pachtovného a neprodloužení smlouvy o pachtovním, jelikož má družstvo stále téměř polovinu pozemků pronajatých. S pomocí analýzy sociálních faktorů byly odhaleny hrozby migrace obyvatelstva z kraje, sezónnosti rostlinné výroby, snižujícího se počtu vyučených a poklesu obyvatel v produktivním věku. Z legislativních i politických faktorů plyne hrozba přísnějších podmínek pro získání dotací, zpřísněné legislativy v rámci ekologie. Z ekonomických faktorů analýzy SLEPTE plynou hrozby v podobě dlouhého výrobního cyklu a omezené trvanlivosti výrobků, tyto problémy jsou specifické pro dané odvětví a nedají se příliš ovlivnit. Hrozba odlivu zaměstnanců do jiných odvětví byla objevena také s pomocí ekonomických faktorů. Prostřednictvím technologických faktorů byla zjištěna hrozba poruchovosti strojů, což souvisí se zastaralými stroji, které jsou náchylnější k poruchám. Opravy bývají velice nákladné. Z politických faktorů vyplývá hrozba kolísavosti výkupních cen, tento výsledek je podpořen horizontální analýzou. Ekologické faktory odhalily hrozbu možných nákaz, genetických mutací a změn klimatických podmínek. V rámci analýzy substitutů Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil byla objevena hrozba nového životního stylu, kdy se lidé začínají orientovat na produkty, které družstvo v současné době nenabízí.

Je zřejmé, že společnost ovlivňuje spoustu nepříznivých faktorů, přičemž některé z nich se ovlivňují hůře a některé jsou neodstranitelné. Neodstranitelné hrozby jsou v tabulce označeny světle modrou barvou. Návrhy a doporučení budou tedy stanoveny zejména

na základě využití příležitostí a eliminace slabých stránek. Na slabé stránky se zaměřuji, jelikož jsou reálně odstranitelné.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části závěrečné práce budou nejprve formulována doporučení vedoucí ke zlepšení ekonomické situace společnosti. Následně budou uvedeny návrhy a z nich plynoucí přínos. Při stanovení doporučení a návrhů se vychází z výsledků předchozích analýz. Kvůli velkému množství hrozeb, které jsou téměř neovlivnitelné či dokonce neodstranitelné, budou doporučení a návrhy eliminovat slabé stránky a využívat příležitosti. Slabé stránky lze reálně odstranit. V závěru kapitoly je shrnut vliv jednotlivých doporučení a návrhů na dané faktory SWOT analýzy.

4.1 Doporučení

Podkapitola uvádí doporučení vycházející ze závěrů provedených analýz.

4.1.1 Poskytování nevyužívaného traktoru k pronájmu

Nevyužívané traktory a vozy mohou být nabízeny k vypůjčení menším zemědělcům, pro jejichž účely je jejich stav dostačující. O traktory by měli zájem také občané, kteří potřebují například odvézt dříví z lesa. V době napadení lesů kůrovcem jsou traktory více než žádoucí. Za 1 mth je možné si účtovat například 450 Kč. Byla by stanovena minimální denní sazba 4 mth (1 800 Kč). Palivo by si musel nájemce platit sám. Připočítávala by se přírážka v případě zápůjčky traktoru i s řidičem, dále za nedotankování a za vrácení znečištěného či poškozeného vozu.

Další možností je prodej vozů na součástky, z čehož může být dosaženo vyššího zisku než běžným odprodejem celého vozu, který již nemá vysokou zůstatkovou hodnotu.

Traktory lze využít také k poskytování služeb, například k odklizení sněhu.

4.1.2 Navýšení počtu chovaných vepřů

Pár kilometrů vzdálený vepřín vykazuje velice ztrátové hospodaření. Vzhledem k tomu, že družstvo využívá ke krmení vlastní krmné směsi, vycházím z předpokladu, že by zisk mohlo být dosahováno v případě zvýšeného počtu prasat. V době, kdy se vyhání

skot na pastvu, vzniká v opuštěných prostorách příležitost pro výkrm jednoho turnusu vepřů. Tím dochází také ke snižování fixních nákladů na jednici. Přijetím řezníka by bylo možné docílit rozvozu čerstvého masa do hospod, restaurací, penzionů umístěných v okolních vesnicích či v Jindřichově Hradci a do vlastní závodní kuchyně. Čerstvé maso by se prodávalo také v bufetu, který je součástí dalšího doporučení.

4.1.3 Nevyužitý komplex budov

Na náměstí v Kunžaku je nevyužitý komplex budov – bývalý bufet, průjezd, cukrárna. Doporučuji zavést prodejnu, kde by se prodávaly produkty vlastní výroby – brambory, vlastní mléko, čerstvé vepřové maso, čerstvé hovězí maso. Z vepřů mohou být zpracovány také jitrnice, jelita, tlačinka. Z vypěstovaných plodin družstvo pro své účely nepotřebuje veškerou sklizenou pšenici, proto doporučuji začít s výrobou a prodejem vlastního pečiva. Nabízené výrobky se mohou stát vyhlášenými a známými po celém kraji. Domácí produkty se specifickou chutí budou jistě lákat nejen obyvatele vedlejších vesnic, ale také turisty. Čistě domácí produkty od zvířat z vlastního chovu vykrmené vlastními krmnými směsmi z vlastních plodin jsou aktuálním trendem. Před Velikonocemi vzniká příležitost pro prodej oseníček v menších pytlících s vyšitým logem ZD Kunžak. Lidé se tak vyhnou nákupu zbytečně velkého množství obilnin, ZD Kunžak se dostane do vyššího povědomí obyvatel i turistů. Oseníčka mohou být prodávána také v místních i blízkých zahradnictvích.

Na základě mého výzkumu na vesnici bylo zjištěno, že lidé jeví obrovský zájem o krůtí maso. Tento neobvyklý druh masa není běžně dostupný. Spotřebitelé jej považují za dietní a chutné. Oproti kuřecímu zde spatřují výhodu ve větší užitkovosti jednotlivých částí (stehno, prso, krk). Stálo by tedy za úvahu zavést chov krůt a nabízet maso v místním bufetu.

4.1.4 Přímý prodej - akce

Další doporučení spočívá v přímém prodeji produktů na různých akcích. V Jindřichově Hradci a okolí bývají každoročně pořádány různé trhy. V srpnu je v Kunžaku pout', kde může mít družstvo svůj stánek. Návštěvnost poutě klesá, jelikož stále klesá počet

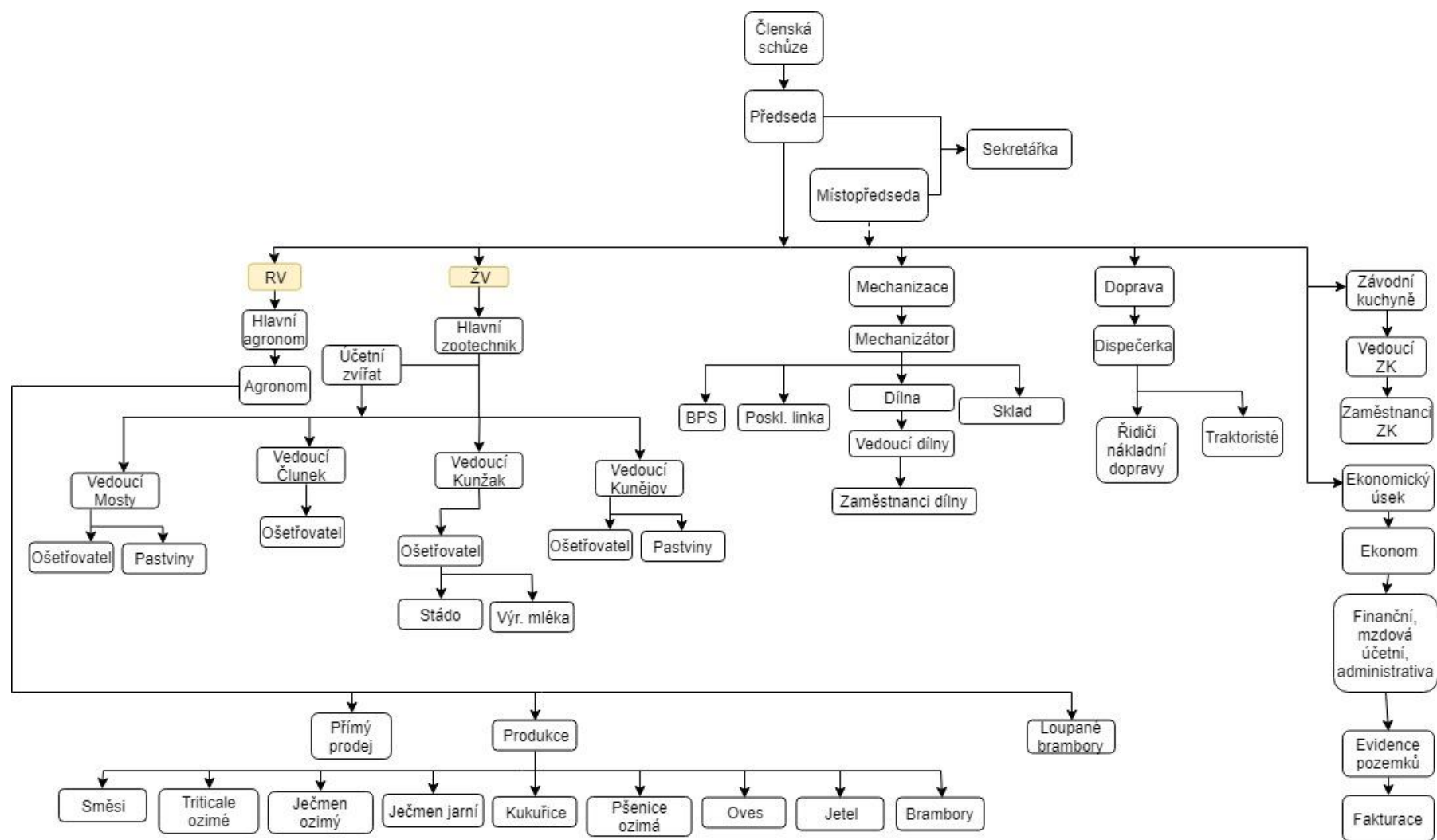
stánků. V Kunžaku lze pořádát dny brambor, které by se staly pro občany tradicí. Místní lidé i turisté jsou příznivci zvyků a tradic.

4.2 Návrhy

V této podkapitole jsou vymezeny návrhy a přínosy, které z nich plynou.

4.2.1 Změna organizační struktury

Aktuální organizační struktura společnosti je problematická z hlediska odpovědnosti za jednotlivé útvary, proto je prvním návrhem její změna. ZD má šest základních útvarů. Výrobní útvary tvoří rostlinná a živočišná výroba, za podpůrné lze označit ekonomický úsek, útvar mechanizace, dopravy a závodní kuchyni. Vztahy mezi jednotlivými útvary musely být upraveny. Na úplném vrcholu by neměl být předseda, ale členská schůze jakožto nejvyšší orgán družstva. Sekretářka je společná pro předsedu a místopředsedu. Z návrhu je tedy nyní zřejmé, že není sekretářka podřízena pouze předsedovi. Evidence pozemků spadá spíše pod ekonomický úsek, nemá ji na starosti pouze předseda. V rámci rostlinné výroby je především zapotřebí rozlišovat přímý prodej, polotovary (loupané brambory) a produkci. Další změna spočívá v podrobném rozpisu pěstovaných plodin. Z rozpisu je jasné, co všechno se pěstuje, případně, co by se pěstovat mohlo. Vznikl také větší přehled o tom, co by mohlo podléhat přímému prodeji. U živočišné výroby je potřeba upravit vztah účetní zvířat, jejíž pozice by neměla být zachycena na stejné úrovni jako vedoucí středisek. Vedoucí středisek je nutné podrobněji rozdělit a stanovit jasné vztahy, které s nimi souvisí. Ze střediska mechanizace byla přesunuta dispečerka do nově vyčleněného útvaru dopravy.



Obr. 6: Nová organizační struktura (Vlastní zpracování)

Návrh změny organizační struktury přinese jednoznačnou odpovědnost i kompetenci jednotlivých útvarů. Nedochází k nadměrnému zatížení konkrétního pracovníka, úkoly jsou řádně rozděleny mezi všechny zaměstnance. Každý má svou pozici, která má jasně vymezenou pracovní náplň. Návrh vede ke snazšímu stanovení a rozdělení úkolů a k zamezení různým nedorozuměním. Při stávající organizační struktuře může docházet k duplicitním pracím (zaměstnanec si není 100% jistý svými kompetencemi), což je pro podnik velice neefektivní. Čas strávený duplicitní prací by mohl být využitý pro jiné potřebné účely. Nová organizační struktura zamezí nepříjemným situacím, kdy naopak daný úkol nesplní nikdo ze zaměstnanců. Jednoznačně vymezené kompetence a odpovědnosti jsou důležité také v případech, kdy je potřeba potrestat či odměnit konkrétního člověka či skupinu pracovníků. Nedochází tak k nespravedlivému nařčení z pochybení, na druhé straně dochází ke spravedlivému odměňování za výborně vykonanou práci.

4.2.2 Využití skleníků

ZD Kunžak eviduje několik nevyužívaných budov. Jedná se například o skleníky, které se nacházejí ve Střížovicích (obec vzdálená cca 3 km). Daly by se využít pro pěstování zeleniny – například rajčat, okurek, mrkve, cibule, paprik, kořenové petržele, kedluben, ředkviček, která by se následně mohla nabízet v místním komplexu nevyužitých budov na náměstí, které jsou ve vlastnictví ZD. Následující tabulka zobrazuje roční náklady, které by bylo nutné vynaložit na sazenice jednotlivých plodin.

Tab. 16: Roční náklady na sazenice v Kč (Vlastní zpracování dle (20), (39), (40))

	Plocha 1 záhonu	Počet záhonů	1 balení (počet semen)	Sazenic na m ²	Cena za balení	Vegetační doba (dny)	Náklady za rok celkem v Kč
Ředkvička celoroční Lada	33,7 m ²	2	400	400	9	30	7 279,20
Mrkev pozdní		6	1300	400	9	80	2 554,50
Kedluben raný Luna		2	250	12	9	90	118,20
Okurka salátová Linda		6	25	4	17	76	2 641,20
Rajče tyčkové		6	150	4	9	90	232,97
Paprika zeleninová raná		3	60	4	9	140	132,00
Petržel kořenová dlouhá		2	950	400	9	180	516,84
Cibule jarní		5	350	20	9	150	210,88
Náklady/ rok suma	13 685,79						

Výběr druhů jednotlivých plodin byl uskutečněn zejména na základě nejnižší ceny. Plocha 1 záhonu byla propočtena pomocí interních informací ZD Kunžak, nákres půdorysu skleníku je přiložen v rámci přílohy. Skleníků je 8, v každém se nachází 4 záhony, dohromady 36 záhonů. Počet záhonů u konkrétních druhů zeleniny jsem volila s ohledem na poptávku obyvatel po daných plodinách. Předpokládám, že díky možnosti vytápění skleníků bioplynovou stanicí, jejíž kapacita není využita na 100 %, lze pěstovat zeleninu i v zimním období. Celkové náklady za rok po započtení všech faktorů činí 13 685,79 Kč. Hnojení rostlin by mohlo být řešeno mrvou vyprodukovanou vlastním stádem. Zálivka může být použita ze zdrojů přírody – dešťovou vodou. Opylování rostlin může být zajištěno dosazením čmeláků.

Tabulka č. 17 zobrazuje předpokládané tržby, které by byly vygenerovány přímým prodejem zeleniny v komplexu budov na náměstí.

Tab. 17: Roční tržby z přímého prodeje zeleniny v Kč (Vlastní zpracování dle (40))

	Cena/kg (sezóna)	Cena/kg (zbytek roku)	Průměrná cena	Skližené kg z m ²	m ² celkem	Tržby za rok celkem v Kč
Ředkvička celoroční Lada	39,33	86,00	62,67	3	67,4	12 670,86
Mrkev pozdní	18,90	29,90	24,40	5	202,2	24 668,40
Kedluben raný Luna	9,90	18,90	14,40	4,5	67,4	4 367,52
Okurka salátová Linda	26,90	42,90	34,90	14	202,2	98 794,92
Rajče tyčkové	19,90	44,90	32,40	36	202,2	235 846,08
Paprika zeleninová raná	34,90	94,90	64,90	2,8	101,1	18 371,89
Petržel kořenová dlouhá	29,00	49,00	39,00	1,4	67,4	3 680,04
Cibule jarní	22,90	38,90	30,90	7	168,5	36 446,55
Tržby/rok suma	434 846,27					

Bylo kalkulováno se dvěma úrovněmi cen, a to s cenami v době sezóny a s cenami stanovenými mimo sezónu. V sezóně je zelenina dostupnější, tím pádem také levnější. Ceny jsou odvozeny na základě reálně stanovených cen v místních prodejnách. Celkové tržby činí 434 846,27 Kč za rok. Ceny zeleniny v poslední době stoupají, lze předpokládat i nárůst tržeb.

Na všechny uvedené plodiny jsou poskytovány dotace Dobrovolné podpory vázané na produkci, konkrétně podpora na produkci zeleninových druhů s velmi vysokou pracností. Pro přiznání dotace musí být splněny minimální počty vysetých kusů, minimální hmotnost tisíce semen a minimální délka vegetační doby. Pro výše stanovené

parametry by mělo ZD nárok na dotaci na ředkvičku, kedlubnu, papriku a kořenovou petržel. Vzhledem k výši přiznávané dotace 11 732,11 Kč na ha by v případě daných osetých výměr plochy činila podpora pouze 355,83 Kč. Za těchto podmínek nedoporučuji o dotaci žádat, jelikož čas strávený nad vyřizováním dotace spojený s administrativními náklady by byl vyšší než potenciální podpora.

4.2.3 Efektivnější využití prostoru jídelny a motivace zaměstnanců

Družstvo má v Kunžaku svou závodní kuchyni s jídelnou, kam se chodí zaměstnanci pouze naobědvat. Hospodaření kuchyně je ztrátové. Jídlna je velice rozsáhlá, proto by bylo žádoucí zpřístupnit ji občanům a turistům. Kunžak leží v atraktivní turistické oblasti zvané Česká Kanada. Lidé v Kunžaku nemají příliš na výběr, kam se jít naobědvat. Jídelnu je možné efektivněji využít také zavedením možnosti večeří na objednávku. Prostory lze využít i jejich nabídkou pro zvláštní příležitosti – svatby, pohřby, schůze. Těmito akcemi by se výrazně zvýšilo povědomí o družstvu i jeho výrobě. Hotové teplé jídlo, které se nevydá při obědech strážníkům v jídelně, se poté může ještě nabízet v bufetu. Zbytky se zúročí jako krmivo pro vepře. Na Velikonoce a Vánoce se v kuchyni může péct. Pečené cukroví je možné nabízet v místní cukrárně/bufetu, o čemž bylo pojednáváno v rámci doporučení využití cukrárny a bufetu. Za úvahu stojí také zvýšení rozvozu obědů v okolních vesnicích. Při splnění těchto úvah se předpokládá 20% zvýšení tržeb.

Vyšší využití jídelny je spojeno s nutností přijetí nové pomocné síly do kuchyně. Na pracovníka na takové pozici nebude vynaloženo tolik osobních nákladů jako kdyby byl tento zaměstnanec přijat na pozici s názvem kuchař. Pracovník bude zaškolen vlastními zaměstnanci.

Motivace je založena nejen na finančním ohodnocení, ale také na deputátech. V současné době družstvo nabízí zaměstnancům možnost zvýhodněných mobilních tarifů, příspěvek na penzijní či životní pojištění, možnost stravování v závodní kuchyni za sníženou cenu. Jednou za rok zaměstnanci obdrží obilí a brambory, půlku prasete a hovězí maso za minimální ceny (20). Následující tabulka zobrazuje předpokládaný roční přírůstek nákladů.

Tab. 18: Roční přírůstek nákladů v Kč (Vlastní zpracování dle (41), (42))

	Druh nákladu	Částka v Kč
<i>Nový zaměstnanec</i>	Mzda	160 800,00
	Stávající benefity	7 057,00
	ZP	14 472,00
	SP	40 200,00
	Poukázka do lékárny	2 400,00
	Celkem za rok	224 929,00
<i>Ostatní</i>	Poukázka do lékárny pro ostatní zaměstnance	204 000,00
	Suroviny	229 391,40
	Přírůstek nákladů celkem	658 320,40

Mzda nového zaměstnance byla stanovena na základě aktuálních nabídek pro pracovní pozici pomocné síly v kuchyni v okrese Jindřichův Hradec, je počítána ve výši 13 400 Kč měsíčně. Za účelem zvýšení zájmu o pracovní pozici byl zaměstnanci přidělen benefit ve formě poukázek do lékárny v hodnotě 200 Kč. Na benefit budou mít samozřejmě nárok také stávající zaměstnanci. V ZD je v současné době zaměstnáno 85 pracovníků, v tabulce je tedy kalkulováno se všemi 85 zaměstnanci. Na poukázku by ovšem měl každý měsíc nárok pouze zaměstnanec, který by nevykázal v daném měsíci žádnou absenci (nemoc, dovolená). Je tedy nepravděpodobné, že by bylo nutné vynaložit celou částku uvedenou v tabulce výše. Zavedení nového benefitu by mělo učinit společnost atraktivnější, mělo by předcházet odlivu zaměstnanců do jiných firem. Jelikož se počítá s 20% navýšením tržeb, je zde kalkulováno také s 20% nárůstem nákladů na suroviny. Společnost by měla co nejvíce využívat vlastní suroviny, čímž dojde k úspoře nákladů. K další úspoře nákladů vede možnost prodeje nevydaných obědů v bufetu. Efektivnějším využitím závodní kuchyně a jídelny se budou snižovat fixní náklady na jednici.

4.3 Vliv doporučení a návrhů na faktory plynoucí ze SWOT analýzy, přínosy

Následující tabulka zobrazuje vliv jednotlivých doporučení a návrhů na konkrétní složky slabých stránek a hrozeb. Dále znázorňuje příležitosti, kterých bude v jejich rámci využito.

Tab. 19: Vliv doporučení a návrhů (Vlastní zpracování)

	Faktory ze SWOT analýzy	Návrhy/doporučení
Slabé stránky - eliminace	Problematická organizační struktura	Změna organizační struktury
	Nevyužité stroje	Poskytnutí traktoru k pronájmu
	Nevyužité budovy	Využití komplexu budov na náměstí
		Využití skleníků
		Efektivnější využití prostoru jídelny + motivace pracovníků
	Snížující se VH	Vše
Příležitosti - využití	Využití nevyužitých aktiv	Poskytnutí traktoru k pronájmu
		Využití komplexu budov na náměstí
		Využití skleníků
		Efektivnější využití prostoru jídelny
	Možnost dotace	Využití skleníků
Hrozby - předejít	Migrace obyvatelstva z kraje	Vše
	Odliv zaměstnanců do jiných odvětví	Efektivnější využití prostoru jídelny + motivace pracovníků

V závěru dochází ke zvýšení tržeb a redukci nákladů. Předložená doporučení i návrhy zajistí zvyšování výsledku hospodaření a uspokojivou finanční situaci podniku. Opatření vedou ke zlepšení ukazatelů rentability a bonitních a bankrotních modelů. Zlepšení budou vykazovat také některé ukazatele aktivity (obrat celkových aktiv).

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vhodně zvolenými metodami vyhotovit analýzu Zemědělského družstva Kunžak a na základě výsledků plynoucích z provedených analýz včetně přihlédnutí ke specifikům ZD Kunžak i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

První část diplomové práce se zabývala teoretickými východisky, ve kterých byly vymezeny pojmy a vzorce, od nichž se odvíjely následující části práce. Jednalo se konkrétně o definování specifík zemědělství týkajících se aktiv, o přiblížení tématu SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil, finanční analýzy a jejich vybraných ukazatelů, SWOT analýzy.

V analytické části byly nejprve uvedeny základní informace o společnosti. Dále byly vyhotoveny dílčí externí a interní analýzy, jejichž výsledky byly hodnoceny s přihlédnutím ke specifikům oboru. V rámci ukazatelů finanční analýzy je hodnocen jejich trend, jsou vysvětlovány významné změny v hodnotách ukazatelů mezi lety 2013 – 2017. Některé z nich jsou zhodnocovány s ohledem na odvětvové hodnoty. V závěru externích a interních analýz je uvedeno jejich shrnutí. Výsledky analýz shrnuje SWOT analýza prostřednictvím vymezení silných, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb.

Stanovení jednotlivých doporučení a návrhů se odvíjelo zejména od strategie eliminace slabých stránek a využití příležitostí. Na závěr byl pomocí tabulky shrnut vliv doporučení a návrhů na faktory plynoucí ze SWOT analýzy. Předložená doporučení a návrhy vedou ke zlepšení ukazatelů rentability, výsledků z bonitních a bankrotních modelů a také některých ukazatelů aktivity. Ve výsledku dojde ke zvýšení výsledku hospodaření, a tedy i k dosažení uspokojivé finanční situace podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 133 s. ISBN 978-80-7552-907-7.
- (2) VALDER, Antonín. *Účetnictví pro podnikatele v zemědělství*. Praha: ASPI, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7357-388-1.
- (3) VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (4) GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (5) BRUIN, L. Scanning the Environment: PESTEL Analysis. *Business-to-you* [online]. Vydáno: 18. 9. 2016 [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- (6) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (7) SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (8) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (9) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- (10) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

- (11) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (12) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (13) REJNUŠ, Oldřich. *FINANČNÍ TRHY*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.
- (14) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (15) KAŇOVSKÁ, L., D. Schüller. *ZÁKLADY MARKETINGU: Studijní text pro bakalářské obory*. 2. přepracované vydání. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s. r. o., 2015. 131 s. ISBN 978-80-214-5107-0.
- (16) Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *eJustice*. [online]. ©2012-2015 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=71360&typ=UPLNY>
- (17) Zemědělské družstvo Kunžak. *Stanovy zemědělského družstva Kunžak*.
- (18) Zemědělské družstvo Kunžak. *Organizační schéma zemědělského družstva Kunžak*.
- (19) Zemědělské družstvo Kunžak. *Stručná historie od založení družstva v roce 1949 do současnosti sepsaná při příležitosti 35. výročí vzniku toho JZD*.
- (20) ROŠTEKOVÁ, S. Interview. ZD Kunžak, Střížovická 420, Kunžak. 4.4. 2019.
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. ČSÚ, 2019 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- (22) Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů.
- (23) NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2016/679, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu

- těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů).
- (24) ČTK. České daňové zatížení v roce 2018 bude nejvyšší za poslední roky. Vliv má také EET. *E15.cz obec* [online]. Vydáno: 1.2. 2012 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/ceske-danove-zatizeni-v-roce-2018-bude-nejvyssi-za-posledni-roky-vliv-ma-take-eet-1333736>
- (25) SZIF: *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. Státní zemědělský intervenční fond, ©2013 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/cs/>
- (26) Dotace: Struktura dotačních zdrojů. EAGRI [online]. *Ministerstvo zemědělství*, ©2009-2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>
- (27) ZEMAN, J. Trnitá cesta zemědělství od roku 1990. *Asociace soukromého zemědělství ČR* [online]. Vydáno: 15.1. 2017 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/cs/zpravy-z-tisku/politika-a-ekonomika/trnita-cesta-zemedelstvi-od-roku-1990.html>
- (28) PŘIBÍK, O. Stát od ledna zakáže plošné využívání herbicidu glyfosát. *Odborný a stavovský týdeník Zemědělec* [online]. Vydáno: 17.9.2018 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://www.zemedelec.cz/stat-od-ledna-zakaze-plosne-vyuzivani-herbicidu-glyfosat/>
- (29) JUREČKA, Marian. *ZEMĚDĚLSTVÍ 2013*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014. ISBN 978-80-7434-151-9. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/324206/Publikace_Zemedelstvi_2013_web.pdf
- (30) Eroze půdy. Vítejte na zemi...: multimediální ročenka životního prostředí [online]. *ESF*. ©2013 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=eroze_pudy&site=puda
- (31) Zemědělské družstvo Kunžak. *Příloha v účetní závěrce k 31.12.2017*.
- (32) *MAPY.CZ* [online]. Seznam.cz, a.s., ©1996–2016 [cit. 2019-29-03]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>

- (33) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výroční zpráva Zemědělského družstva Kunžak za rok 2013.*
- (34) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výroční zpráva Zemědělského družstva Kunžak za rok 2014.*
- (35) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výroční zpráva Zemědělského družstva Kunžak za rok 2015.*
- (36) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výroční zpráva Zemědělského družstva Kunžak za rok 2016.*
- (37) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výroční zpráva Zemědělského družstva Kunžak za rok 2017.*
- (38) *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. MPO, © Copyright 2005 – 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- (39) *KOPEČEK vinařský dům* [online]. Kopeček Vinařský dům, © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.vinarskydum.cz/>
- (40) *Pěstování a druhy zeleniny* [online]. Webnode, © 2010 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://ozahrade.webnode.cz/>
- (41) Zemědělské družstvo Kunžak. *Výpis podle vnitř. členění.*
- (42) *Indeed* [online]. Indeed, © 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/jobs?q=Pomocn%C3%A1%20S%C3%ADla%20Do%20Kuchyn%C4%9B&l=Jind%C5%99ich%C5%AFv%20Hradec%2C%20Jiho%C4%8Desk%C3%BD%20kraj&vjk=297a4d2b18dccf90>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ZD – zemědělské družstvo

HDP – hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním a úroky

EAT – čistý zisk

ROS – rentabilita tržeb

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROCE – rentabilita celkového investovaného kapitálu

IČO – identifikační číslo

OR – obchodní rejstřík

RV – rostlinná výroba

ŽV – živočišná výroba

BPS – bioplynová stanice

ha – hektar

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GDPR – ochrana osobních dat

EET – elektronická evidence tržeb

ČR – Česká republika

FO – fyzická osoba

PO – právnická osoba

ČSÚ – Český statistický úřad

DM – dlouhodobý majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DFM – dlouhodobý finanční majetek

OA – oběžná aktiva

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

CZ – cizí zdroje

mth - motohodina

ZK – závodní kuchyně

SP – sociální pojištění

ZP – zdravotní pojištění

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: SLEPTE analýza.....	17
Obr. 2: Porterův model 5 konkurenčních sil.....	19
Obr. 3: Organizační schéma ZD Kunžak.....	34
Obr. 4: Poloha největších odběratelů ZD Kunžak	37
Obr. 5: Poloha největších dodavatelů ZD Kunžak	37
Obr. 6: Nová organizační struktura.....	88

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	23
Tab. 2: SWOT analýza.....	32
Tab. 3: Pásmo splatnosti – odběratelé	50
Tab. 4: Pásmo splatnosti – dodavatelé.....	51
Tab. 5: Kralickův Quicktest.....	55
Tab. 6: Altmanovo Z-skóre.....	56
Tab. 7: Model IN05	57
Tab. 8: Horizontální analýza aktiv 2013 – 2017.....	59
Tab. 9: Horizontální analýza pasiv 2013 – 2017	61
Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2013 – 2017.....	63
Tab. 11: Ukazatele likvidity 2013 – 2017.....	70
Tab. 12: Ukazatele rentability.....	72
Tab. 13: Ukazatele zadluženosti	74
Tab. 14: Ukazatele aktivity	75
Tab. 15: SWOT analýza.....	82
Tab. 16: Roční náklady na sazenice v Kč.....	89
Tab. 17: Roční tržby z přímého prodeje zeleniny v Kč	90
Tab. 18: Roční přírůstek nákladů v Kč	92
Tab. 19: Vliv doporučení a návrhů	93

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vzdělávání v letech 2013 – 2017	39
Graf 2: Vývoj počtu obyvatelstva ve věku 15 – 64 let	40
Graf 3: Vývoj průměrných hrubých mezd v letech 2013-2017	44
Graf 4: Altmanovo Z-skóre 2013 – 2017	56
Graf 5: Model IN05 – vývoj dílčích ukazatelů 2013 – 2017	57
Graf 6: Struktura aktiv 2013 – 2017	66
Graf 7: Struktura DM 2013 – 2017	66
Graf 8: Struktura OA 2013 – 2017	67
Graf 9: Struktura pasiv 2013 – 2017	68
Graf 10: Struktura VK 2013 – 2017	68
Graf 11: Struktura CZ 2013 – 2017	69

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Kralickův Quicktest	23
Vzorec 2: Altmanův model – Z-skóre pro rozvojové trhy.....	24
Vzorec 3: Model IN05	25
Vzorec 4: Horizontální analýza – absolutní změna	25
Vzorec 5: Horizontální analýza – % změna.....	25
Vzorec 6: Běžná likvidita	26
Vzorec 7: Pohotová likvidita	26
Vzorec 8: Okamžitá likvidita.....	27
Vzorec 9: ROA	27
Vzorec 10: ROE.....	28
Vzorec 11: ROS	28
Vzorec 12: ROCE	28
Vzorec 13: Ukazatel věřitelského rizika	29
Vzorec 14: Koeficient samofinancování.....	29
Vzorec 15: Ukazatel úrokového krytí	30
Vzorec 16: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.....	30
Vzorec 17: Obrat celkových aktiv	30
Vzorec 18: Obratovost zásob	30
Vzorec 19: Doba obratu zásob.....	31
Vzorec 20: Doba obratu pohledávek	31
Vzorec 21: Doba obratu závazků.....	31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha ZD Kunžak k 31.12. za období 2013 – 2017 v tis. Kč (netto hodnoty)

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ZD Kunžak k 31.12. za období 2013 – 2017 v tis. Kč

Příloha 3: Nákres půdorysu skleníku

Příloha 4: Podmínky pro uznání dotace dobrovolné podpory vázané na produkci

Příloha 5: Sazby jednotlivých dotačních titulů

Příloha 1: Rozvaha ZD Kunžak k 31.12. za období 2013 – 2017 v tis. Kč (netto hodnoty) (Zdroj: 33 – 37)

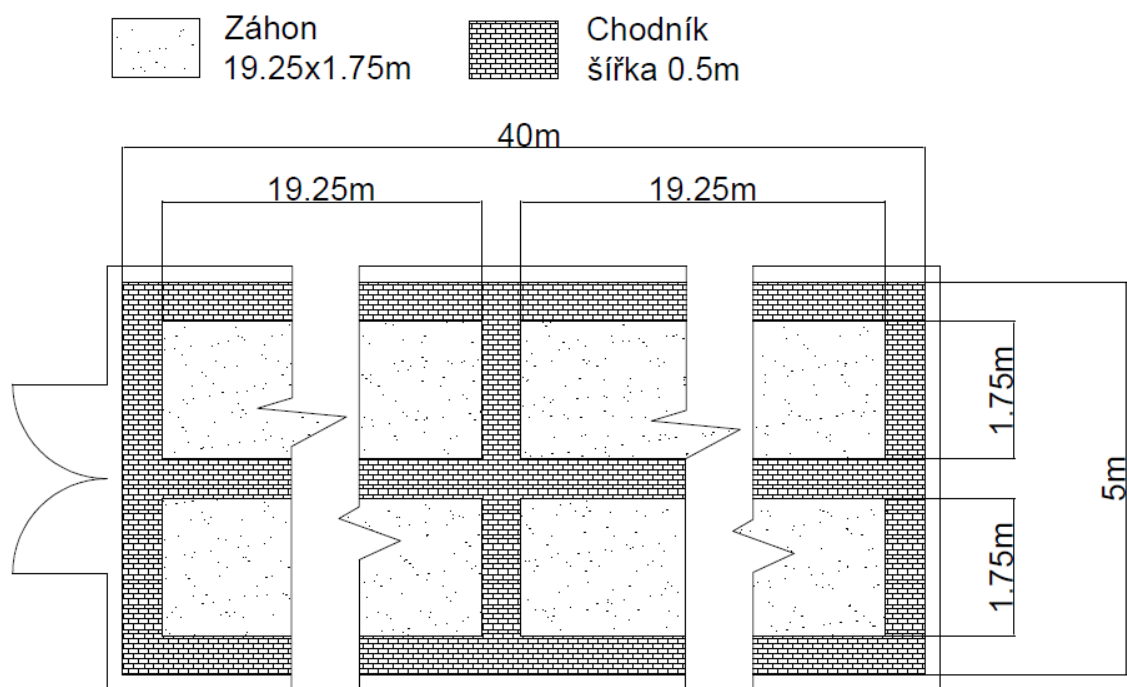
	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	234 525	262 387	263 423	269 685	293 593
B.	Dlouhodobý majetek	175 091	197 769	192 259	189 687	198 387
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	32	8	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	174 376	197 078	191 776	189 204	197 907
B.II.1.1.	Pozemky	19 272	24 228	25 998	30 584	35 551
B.II.1.2.	Stavby	105 382	120 319	115 702	114 774	110 283
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	42 888	45 329	42 280	35 770	43 793
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	5 695	6 641	6 998	7 585	7 803
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý majetek	1 139	561	798	491	477
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	683	683	483	483	480
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	200	200	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	483	483	483	483	480
C.	Oběžná aktiva	58 946	64 258	70 791	79 453	95 158
C.I.	Zásoby	27 733	30 554	32 347	38 681	42 846
C.I.1.	Materiál	6 250	4 945	6 367	6 972	5 637
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 232	2 400	2 232	1 995	5 406
C.I.3.1.	Výrobky	9 205	13 484	13 613	18 447	19 576
C.I.3.2.	Zboží	42	37	38	28	13
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	10 004	9 688	10 097	11 239	12 214
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27 934	29 604	33 878	37 358	41 860
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	14 407	17 504	11 915	15 653	19 209
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	13 527	12 100	21 963	21 705	22 651
C.IV.	Peněžní prostředky	3 279	4 100	4 566	3 414	10 452
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	378	239	355	465	139
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2 901	3 861	4 211	2 949	10 313
D.	Časové rozlišení	488	360	373	545	48

	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	234 525	262 387	263 423	269 685	293 593
A.	Vlastní kapitál	146 990	152 537	155 822	165 711	167 673
A.I.	Základní kapitál	44 276	50 034	52 020	52 790	53 114
A.II.	Kapitálové fondy	8 959	8 959	8 759	8 759	8 759
A.III.	Fondy ze zisku	37 925	50 427	54 984	57 538	66 658
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	18 068	24 068	24 068	24 068	24 068
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	19 857	26 359	30 916	33 470	42 590
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	47 151	35 151	35 151	35 151	35 151
A.V.	Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	8 679	7 966	4 908	11 473	3 991
B. + C.	Cizí zdroje	87 493	108 997	107 471	103 740	125 745
B	Rezervy	0	0	0	0	0
C.I.	Dlouhodobé závazky	76 739	94 109	86 183	55 407	63 588
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	58 654	75 307	67 261	36 360	43 756
C.I.8.	Odložený daňový závazek	9 776	11 050	11 775	12 300	12 898
C.I.9.	Závazky - ostatní	8 309	7 752	7 147	6 747	6 934
C.II.	Krátkodobé závazky	10 754	14 888	21 288	48 333	62 157
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	29 911	19 614
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	400	693	648	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	7 921	10 599	18 244	14 195	39 800
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	4	4		52
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 104	1 144	1 112	1 080	1 121
C.II.8.4.	Závazky ze sociál. zabezpečení a zdrav. poj.	617	664	668	651	716
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	217	1 124	455	1 955	429
C.II.6.	Dohadné účty pasivní, jiné závazky	495	660	157	541	425
D.	Časové rozlišení	42	853	130	234	175

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ZD Kunžak k 31.12. za období 2013 – 2017 v tis. Kč
(Zdroj: 33 - 37)

		Položka	2013	2014	2015	2016	2017
I.		Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 183	88 818	60 792	63 105	60 396
II.		Tržby za prodej zboží	1 365	1 760	1 696	1 277	151
A.		Výkonová spotřeba	62 760	78 894	59 542	61 711	65 076
	1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	940	1 201	1 242	920	66
	2.	Spotřeba materiálu a energie	51 001	62 416	46 762	44 884	47 173
	3.	Služby	10 819	15 277	11 538	15 907	17 837
B.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 575	-3 935	-97	-5 254	-4 937
C.		Aktivace	-4 289	-4 597	-3 650	-4 995	-4 740
D.		Osobní náklady	24 075	24 923	25 245	26 132	27 665
	1.	Mzdové náklady	17 691	18 372	18 615	19 284	20 421
	2.	Náklady na sociál. zab. a zdrav. poj.	6 384	6 551	6 630	6 848	7 244
E.		Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	13 399	13 525	14 969	14 869	15 223
III.		Ostatní provozní výnosy	34 612	36 806	48 777	52 141	52 228
	1.	Tržby z prodeje DM a materiálu	2 439	3 247	2 928	2 659	3 671
	2.	Tržby z prodeje materiálu	1 608	1 702	2 513	3 277	3 104
	3.	jiné provozní výnosy	30 565	31 857	43 336	46 205	45 453
F.		Ostatní provozní náklady	4 723	6 129	6 695	8 128	8 065
	1.	Zůstatková cena prodaného DM	674	887	981	1 309	1 428
	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	914	1 279	1 940	3 231	2 392
	3.	Daně a poplatky	1 130	1 210	1 088	1 114	1 254
	5.	Jiné provozní náklady	2 005	2 753	2 686	2 507	2 991
*		Provozní výsledek hospodaření	13 896	12 445	8 561	15 932	6 423
IV.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	17	17
VI.		Výnosové úroky	4	4	4	2	2
J.		Nákladové úroky	3 190	2 776	2 364	1 786	1 498
VII.		Ostatní finanční výnosy	63	16	4	0	37
K.		Ostatní finanční náklady	86	76	107	72	91
*		Finanční výsledek hospodaření	-3 209	-2 832	-2 463	-1 839	-1 533
**		Výsledek hospodaření před zdaněním	10 687	9 613	6 098	14 093	4 890
L.		Daň z příjmů	2 008	1 647	1 190	2 620	899
**		Výsledek hospodaření za účetní období	8 679	7 966	4 908	11 473	3 991
*		Čistý obrát za účetní období	455 610	518 954	405 829	116 542	112 831

Příloha 3: Náskres půdorysu skleníku



Příloha 4: Podmínky pro uznání dotace dobrovolné podpory vázané na produkci (Zdroj: 25)

Druh zeleniny	Minimální počet vysazených ks/ha	Minimální počet vysetých ks/ha	Minimální hmotnost tisíce semen (g)	Minimální vegetační doba ve dnech	
				od výsadby (den)	od výsevu (den)
zelí hlávkové	25 000	35 000	2,00	57	87
kapusta hlávková	20 000	45 000	2,20	62	92
kapusta růžičková	25 000	50 000	2,90	120	150
květák	20 000	30 000	2,30	66	96
brokolice	20 000	30 000	2,65	65	95
kedluben	65 000	100 000	3,00	40	75
mrkev	x	800 000	0,65	x	83
petržel kořenová	x	800 000	0,90	x	95
pastinák	x	250 000	2,30	x	140
celer bulvový	50 000	x	x	70	x
ředkvička	x	1 000 000	5,60	x	26
ředkev	x	120 000	8,00	x	55
řepa salátová	65 000	120 000	11,00	60	106
rajče	8 000	16 000	2,20	70	100
paprika	30 000	x	x	90	x
okurky nakladačky	x	25 000	16,00	x	62
okurky salátové	15 000	25 000	16,00	76	100
cibule	110 000 /500 ¹⁾	625 000	2,70	50	80
šalotka	110 000	500 000	3,20	75	90
česnek	800 ^{*)}	x	x	70	x
pór	120 000	150 000	2,30	75	150
saláty	50 000	x	x	30	x
čekanka salátová	50 000	50 000	1,10	75	105
pekingské zelí	40 000	x	x	50	x
celer řapíkatý	50 000	x	x	78	x
pažitka	50 000	3 500 000	0,65	70	100
chřest	15 000	x	x	celoročně	x
reveň	4 000	x	x	celoročně	x

Příloha 5: Sazby jednotlivých dotačních titulů (Zdroj: 25)

Státní zemědělský intervenční fond zveřejňuje SAZBY JEDNOTLIVÝCH DOTAČNÍCH TITULŮ Jednotné žádosti 2018		
Dotační tituly	Sazba dotace v Kč	Jednotka
Jednotná platba na plochu (SAPS)	3 388,15	ha
Platba pro zemědělce dodržující zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (Greening)	1 877,38	ha
Platba pro mladé zemědělce	1 694,08	ha
Dobrovolná podpora vázaná na produkci (VCS):		
VCS bílkovinné plodiny	2 218,12	ha
VCS konzumní brambory	4 752,25	ha
VCS brambory pro výrobu škrobu	13 679,08	ha
VCS ovoce s velmi vysokou pracností	12 071,29	ha
VCS ovoce s vysokou pracností	8 022,59	ha
VCS zelenina s velmi vysokou pracností	11 732,11	ha
VCS zelenina s vysokou pracností	3 591,56	ha
VCS cukrová řepa	6 549,92	ha
VCS chmel	15 572,51	ha
VCS tele masného typu	8 688,90	VDJ
VCS dojnice	3 687,10	VDJ
VCS bahnice nebo kozy	3 551,78	VDJ
Přechodné vnitrostátní podpory (PVP)		
Zemědělská půda	141,58	ha
Chmel	3 952,77	ha
Brambory určené na výrobu škrobu	1 279,28	t
Přežvýkavci	76,45	VDJ
Krávy bez tržní produkce mléka	87,72	VDJ
Ovce/kozy	42,99	VDJ